CEM YILMAZ

ALİ SABANCI

ARDA TURAN

CEM BOYNER

BAŞARISIZLIK HİKAYELERİ

Bazen Olmaz

ÖZLEM GÜRSES TATAR

Kronik

ABDÜLKADİR KONUKOĞLU

HANZADE DOĞAN BOYNER

HÜSNÜ ÖZYEĞİN

MUHTAR KENT

MUSTAFA DENİZLİ

ZEYNEP BODUR OKYAY

Bazen Olmaz

{Başarısızlık Hikayeleri}

Özlem Gürses

Kronik Kitap - 2017

Bazen de olur...

2016 Kasım ayında bir kanepeye gömülmüş, ülkeden hatta dünyadan bir süre kaçmak istiyor, bu kadar çok ölümün olmadığı bir yerde yaşamamız mümkün değil mi diye düşünerek televizyon ekranına bakıyordum.

Çok, çok kötü günlerdi.

Telefonum çaldığında arayan kişinin kim olduğuna bile bakmadan açtım, bir an evvel konuşayım da bitsin diye. Adnan Dalgakıran "Özlem Hanım" dedi, "Benim bir kitap projem var." Kitap, proje... O anda o kadar uzaktı ki bana...

Israr etmeseydi, bir kahve için buluşmasaydık, o kanepeden uzun süre kalkamayabilirdim.

Bu kitap, yani "BAZEN OLMAZ..." beni hayata döndürdü.

Bunun için her şeyden önce Adnan Dalgakıran'a müteşekkirim.

Dünyanın en zor coğrafyalarından birinde yaşıyoruz.

Yetmezmiş gibi, görünen o ki dünya tarihinin en sarsıcı eşiklerinden birini geçiyoruz.

Böylesi bir dönemde hepimizin biraz cesarete, çokça da umuda ihtiyacı var. Kitabımız işte bu iki duyguyu büyütmek, çoğaltmak ve yaymak amacıyla hazırlandı.

Yapamazsın değil, "Yapabilirsin", "Senin insan olarak değerinin sadece sahip olduklarınla ilgisi yok" diyebilmek için hazırlandı.

Konuştuğum değerli isimlerin hepsinden farklı şeyler öğrendim, her soru sorduğumda, ruhumda ve aklımda yepyeni ufuklar açıldı.

Cem Yılmaz'la "yeteneklerimi ve becerebildiklerimi" gözden geçirdim, Arda Turan'la "iyi ya da kötü adam olmanın hata yapmakla ilişkisini" düşündüm. Cem Boyner, Yeni Demokrasi Hareketi'ni olağanüstü bir samimiyetle anlatırken, hangi heyecanlarla ona oy attığımı hatırladım. Zeynep Bodur Okyay babasıyla verdiği kendisi olma mücadelesinden örnekler verirken, bir genç kadın olarak medyadaki ilk yıllarımı anımsadım.

Abdülkadir Konukoğlu'nu dinlerken Anadolu değerlerinin içtenliği iyi geldi yüreğime, Hanzade Doğan Boyner'le modern bir kadının özgürlüğü...

Hüsnü Özyeğin'le iş dünyasında dostlukların değerini keşfettim. Muhtar Kent'le konuşurken de çok çalışmanın gerçekten ne demek olduğunu...

Ali Sabancı neleri geride bıraktığını anlatırken "zenginlerin de bilge olabildiğini" gördüm. Mustafa Denizli ise "Neden bu kadar sabırla bekliyorsunuz" soruma yanıt verirken umudu canlandırdı içimde.

Bu kitap, bana çok iyi geldi.

BAZEN OLMAZ... Doğru.

Ama bazen de olur!

Yaşam boyu bunun için uğraşmaya bin kere, milyon kere değer.

Teşekkürlerimle...

Öncelikle beni kör kuyulardan çıkarıp, o karanlık dönemimde bir anlam sunan Adnan Dalgakıran'a...

Liderliği ve bitmek tükenmek bilmeyen enerjisiyle her kapıyı açan çok değerli dost Ali Sabancı'ya...

Yayınevinde her ricamı tereddütsüz yerine getiren ve mükemmel bir kitap için aralıksız çalışan Cüneyt Dalgakıran, Adem Koçal ve CUMBA'ya...

Elbette eşsiz fotoğrafları ile bu kitabı unutulmaz kılan Muhsin Akgün'e...

Benimle Barcelona'ya gelip Arda Turanı özel olarak fotoğraflayan Uğur Utku Sezer'e...

Her bölümü, istediğim her gün ve saatte koşarak gelip mükemmel bir biçimde kameraya kaydeden, montajları hazırlayan eski mesai arkadaşım çok sevgili yönetmenim Aykut Öndemir'e...

Ve son dönemde yaşamımdaki küçük mucizeleri borçlu olduğum, gönül gözümü açan Esra Erdoğan'a...

Çok teşekkür ederim.

Özlem Gürses Tatar

23 Nisan 2017 - İstanbul

Sunuş

"Sana bütün bunları kim öğretti, Doktor?
Yanıt anında geldi: "Acı çekmek."

Albert Camus, Veba

Hiçbir zaman başarıya övgüler düzmedim, düzmem de. Başarıyı ya da başarılı insanları küçümsediğimden değil. Eğer başarı istediğini elde etmekse ve bu "bir an'dan ibaretse, kişide yarattığı haz, o anın merkezinde olduğu için.

Bunları yazdığıma göre, bu kitabın fikir babası olarak bana "Madem böyle düşünüyorsun, neden böyle bir kitabın hazırlanmasına öncülük ettin?" şeklinde bir soru sorulabilir.

Buna bir cevabım var.

Hayatta asıl meselenin "yolculuk" olduğuna ve bu yolculuğun anlamlanması için bir hedefe ihtiyaç duyduğumuza inanıyorum. Bu hedefe varırsanız, işte orası başarılı olduğunuz yerdir.

Oysa yolculuk uzun bir yürüyüştür, hedefe vardığınız an yolculuk biter ve yeni bir hedef belirlersiniz. Hedefe vardığınızdaki haz kısa ömürlüdür. Anlamlandırabildiğiniz bir yolculuğun hazzı ise tüm yol boyunca size eşlik eder.

İşte bu seyahatte size eşlik eden bazı duygular vardır. Kaygı, korku, endişe, heyecan, zevk ve cesaret gibi... Bunlardan kaygı, korku ve endişenin dozu çok fazla olursa, bacaklarınız titremeye başlar ve olduğunuz yerden daha öteye gidemezsiniz.

Mesleği mühendislik ve işi sanayicilik olan ve hayatında hiçbir kitap yazmamış olan bendeniz, bu önsözü yazarken de az önce saydığım duyguları taşıyorum! Hatta zaman zaman hadsiz olduğumu bile düşünüyorum.

Ancak son tahlilde kendimi şöyle teselli edip yoluma (yazıya) devam ediyorum: "Eğer beğenmezlerse okumayı kesip, onları bekleyen birbirinden değerli ve deneyimli, üstelik başarısızlıklarını burada paylaşılabilecek kadar alçak gönüllü insanların hikâyelerini okumaya başlamamaları için hiçbir sebep yok."

Az kalsın unutuyordum, başarısızlık korkumuzun en büyük kaynağı "el âlem ne der", "ele güne karşı rezil olmak" gibi sözlerle ifade ettiğimiz, çevrenin toplu ayıplama ayinidir.

Pek çok potansiyel yolcu bu gülücüler, alaycılar ve kınayıcılar yüzünden koltuklarından bile kalkmamışlardır. Başarıya övgüler düzüp, başarısızlara alaycı bakışlar fırlatmak yerine tüm bu psikolojik bariyerleri aşıp cesaretle yolculuğa çıkanları takdir eder, saygı duyarım.

"İnsanlar gemiyi limana getirip, getirmediğinize bakar. Denizde karşılaştığınız fırtınalarla ilgilenmez" diye bir söz vardır... Bence tam tersi! Çünkü asıl hikâye, asıl heyecan denizdeki o fırtınalardadır.

Hikâye deyince birden aklıma geldi. Sahi siz hangisisiniz? Kendi hikâyesini yazanlardan mı, yoksa başkasının yazdığında rol alanlardan mı?

Ben hep kendi hikâyesini yazanları merak ederim, onlardan öğrenecek o kadar çok şey var ki!

Mesela 1924 yılında ilk Türk uçağını yapan Vecihi Hürkuş, uçağı ilk denemesinde inişte çakıldığı için başarısız mıdır? Başarısızlık tanımımıza göre evet başarısızdır. Gemi limana getirilememiştir. Ama yolculuğu ne güzel ne heyecanlı ve ne anlamlıdır. Ve de ne muhteşem bir başarısızlıktır!

Bırakın hareket etmeyi, koltuğundan bile kalkamamışların habis gülümsemeleri neden önemli olsun ki... Vecihi Hürkuş kendi hikâyesini yazmıştır. Sonuç onun tarih kitaplarında yer almasını engellememiştir.

Peki biz bu kitabı neden hazırladık?

Aslında her şey "Ezber Bozanlar" temalı bir davette, üç konuşmacıdan biri olarak sıramı beklerken başladı.

Benden başka iki konuşmacıyı dinlerken, hikâyelerinin kusursuzluğu dikkatimi çekti. Ben de kusursuz bir hikâye anlatmak üzere oraya davet edilmiştim, oysa hikâyem gerçekte hiç de kusursuz değildi.

Dinleyici kitlesi üniversiteli talebelerden oluşuyordu. Kendimi onların yerine koydum ve kusursuz gibi görünen insanların bende yarattığı tahribatı hissettim. O anda karar verdim, sıra bana geldiğinde yolculuğumun komik ve aptalca olan kısımlarını anlatacaktım; öyle de yaptım.

Otuz dakika sürecek olan konuşma, karşılıklı sohbetle üç saat sürdü. Benim başarısız olduğum ve aptalca davrandığım konularla çok eğlendiler. Kişinin kendi hikâyesini yazma çabasının, bir kusursuzluk abidesi olmak anlamına gelmediğini kavramalarının onların kendilerine olan güvenlerini arttırdığını gördüm. Yolculukta her türlü sonucun yoldaşımız olduğunu anlatan bir hikâye, herkesi daha aktif ve cesur hale getirmişti. Ayrıca çok daha önemli bir şey keşfettim. O da bu yaklaşımın aramızda çok daha samimi bir dil geliştirmesiydi.

İşte bu deneyim sonucunda böyle bir kitabın yazılmasına önayak olmayı kafama koydum.

Ama gücün ve mevkiinin fazlaca önemsendiği bir toplumda, değerli ve başarılı insanların samimiyetle kendi yolculuklarına eşlik eden başarısızlıkları anlatabileceklerinden emin değildim. Yanılmışım.

Ülkemizin kendi alanlarında başarılı olmuş on ismi, bu kitapta kibir ve riyadan uzak bir şekilde kendi hikâyelerini anlattılar. Hepsine çok teşekkür ediyorum.

Kendi adıma çoktan onların yolculuklarından çıkarımlarımı yapıp, akıl ve tecrübe portföyüme kattım.

Sizlere de iyi okumalar dilerken bu önsözü yazmak ile ilgili hâlâ emin değilim. Hadsiz miyim yoksa cesur mu? Çünkü biliyorum ki çoğu zaman bu ikisi birbirine karıştırılır.

Adnan Dalgakıran

2 Mayıs 2017 - İstanbul

Cem Yılmaz:“Hayat ahkâm kesmek için çok kısa... "

Başarı ve başarısızlık kavramlarıyla ilk karşılaşmanızı merak ediyorum.... Mesela babanız, “Oğlum, o iş öyle mi yapılır, bir türlü beceremedin” der miydi?

Hiç böyle bir şey yaşamadım. Özellikle çocukken bunları ölçen insanlar etrafımda yoktu. Başarı kelimesiyle, başarının ne olduğuyla ilgili çok uzun süre hiç düşünmedim.

Bir yarış, bir mücadele yoktu bizim evde. Tek hatırladığım çocukluğumda, belki en fazla okul hayatımda söz edilen bir şeydi başarı. Zaten benim bu “başarı-başarısızlık” tanımlarıyla da aram hoş değil.

Ne gibi?

Arada bir üniversitelerde gençlerle buluşuyorum, geçenlerde onlara da söyledim; milyonlarca spermi geride bırakmak bile kutlamaya değer büyük bir başarıdır. Biz, kutlamayı erteliyoruz. Benim başarı denince çocuklukta hatırladığım şey, okul hayatımda karne ile birlikte verilen teşekkür-takdirname belgeleriydi. Çocuklukta başarılı olarak görüldüğümü, etrafta konuşulduğumu biliyorum.

Bizim jenerasyonun alıştığı şeydir, “Bak bilmem kimin oğluna...” Hep bu söylenmiştir bize. İşte ne yazık ki ben, o cümledeki “Bilmem kimin oğluydum” ve bu durumdan da hiç hoşlanmazdım. Okulda “başarılı”nın tam tersi olan “başarısız”lar benim çok iyi arkadaşımdı. Çalışkan dediğimiz çocuklarla çok ahbaplık ettiğimi söyleyemem.

Benim arkadaşlarım sosyal anlamda çok güçlü, eğlenceli, komik, ders notları ise düşük ama çok kıymetli insanlardı. Başarı denilen şeyi notla değerlendirmek gibi bir derdim yoktu.

Neydi peki çocukken derdiniz?

Mutlu olmak.

Mesela farklı olmak gibi bir arzum da olmadı. Ben hep kaynaşmak derdindeydim. Çizgiyle ilgilendiğim zamanlarda etrafımdaki herkesin benimle oturup çizmesini istiyordum. Evde herkese kâğıt dağıtıp “Siz

de çizin” diye ısrar ediyordum.

En sonunda tüm aile bir araya gelip dediler ki “Cemciğim, biz resim çizemiyoruz. Onun için sen bizle oynaşma.” O zaman anladım ki bazı insanlar bazı işleri yapabiliyor, bazıları yapamıyor! Oysa ben, küçükken herkes her şeyi yapabilir zannediyordum.

Yine de tekrar soracağım, kendinizi başarılıya da tam tersi başarısız gibi hissettiğiniz anlar hiç mi yok?

“Başarı” denen şey, gerçek hayattan uzaklaştıran bir olgu olarak kafamda kodlanmış durumda.

Bak şöyle anlatayım, diyelim ki çok sevdiğim bir arkadaşım var, eğlenceli, esprili bir arkadaş, beraber sinemaya, tiyatroya gidiyoruz ortaokulda, siz takdirname alıyorsunuz, onun yedi kırığı var.

Şimdi bu arkadaşımı başarısız olarak addedip onu hayatımdan çıkarmak ya da onu kendimden farklı bir yere koymak doğru mu? Bunlar hiç istemediğim hareketler. O nedenle bu iki kavram da sayılarla ilgili değil benim dünyamda. Yine de, eğer “konvansiyonel başarı” diyorsan, ben onu hep yaşadım ama hiç giyinmedim. Mesela, “Ne kadar da yetenekli çocuk” deseler “Niye?” diye sorarım. Benim de başarısızlık hikâyem işte bu “isteyip de yapamama” haliyle ilgili...

Bunu dinlemek isterim...

Benim size anlatmaya niyetlendiğim en belirgin çöküşlerimden biri, en büyük hayalim olan müzisyenlik maceram. Karşınızda başarısız bir müzisyen var. Çocukluğumda en büyük hayalim müzisyen olmaktı.

Niye olmadı?

Çünkü başarısız oldum!

Yeteneğiniz mi yoktu?

Olabilir. Son 45 senedir bunu düşünüyorum. Yapabildiğim, kabiliyetimin olduğu şeylerde duygum şu, “Allah Allah, bu konuda hem kabiliyetim var, hem de yapmaya arzum var. Çok enteresan.”

“Peki insanın çok arzusu olup kabiliyetinin sınırlı olduğu alanlar da var mı acaba?” diye sorardım kendi kendime. Sağ olsun Yaradan onu da yaşatmak için müzikle ilgili bir haz vermiş, gerisini de koyuvermiş! (Gülüşmeler)

En çok bunu mu istemiştiniz?

Çocuklukta tabii ki çizgiyle de ilgiliydim ama meslekleriyle, sergiledikleri performansla benim en çok dikkatimi çeken müzisyenlerdi.

Müzik yapılan bir ortamda, orkestra, bir gitarist ya da bir piyanist gördüğüm zaman kendimi diğer dinleyenlerden farklı görürdüm. Müzisyenlerle benim aynı dünyalardan olduğumuzu, benim de grup tarafından fark edilip, "Delikanlı sen bu dinleyenlerden değilsin, sen farklısın" diyerek beni yanlarına alacaklarını hayal ederdim.

Onun için 1970'lerdeki birçok düğünde küçük bir çocuk olarak hemen orkestranın yanma giderdim.

Nasıl çalıyorlar diye bakmak için mi?

Daha çok "Ben sizlerdenim, beni diğer dinleyenlerle karıştırmayın" diyebilmek için. 6 yaşındaydım bunları düşünürken. Şarkı söylemekle ilgilenmedim, müzikle uğraşmak, üretmek hayalimdi. Sonra 7 yaşında mandoline başladım. Çok ciddiye aldım mandolini. Grup Gündoğarkenden bile daha çok ciddiye aldım. Şaka değil, gerçekten.

He demek sizin için "ciddiye almak"t Yani çok önemsiyordum meseleyi. Onu layığıyla öğrenmek benim için çok önemliydi. Hayatımda beni birçok işte "başarılı" kılan, birçok işte de başarısız demeyeyim ama tembel kılan şey kafama orada dank etti: "Bir uğraşa ilginizin olmasıyla, o uğraşa kabiliyetinizin olması iki farklı şey."

Bu durum, ilk defa müzikle uğraşırken başıma geldi ve hayatımın sonraki safhasında çok belirleyici oldu.

Küstünüz mü?

— Küsmedim ama bir şey öğrendim; bir işle ilgili tutkunun bir anlamı var ama tutku yetmez. Başka hasletler gerektiğini öğrendim ve o anda müzikten koptum.

Evinizde müzik stüdyonuz olduğunu biliyoruz.

Hayatımın her evresinde benim evimde ya çocuk boyutlarında ya da yetişkin için bir piyano, bir org, her zaman bir enstrüman olmuştur.

45 yaşındayım, şimdi de evimde stüdyo var ama ben onu layığıyla kullanamadığım zaman, mesela dijital piyanoyu Stevie Wonder gibi çalamadıktan sonra, bu benim için büyük bir burukluk demek.

Hikâyem şu; müzisyen olmak istedim, telli enstrümanları denedim, vurmalı enstrümanları denedim. Bir ara 13-14 yaşında piyano kursuna gittim. Kursta öğretmenim genç, güzel bir kızdı. Bizim de kızlara ilgi duymaya başladığımız yaşlar tabii.

İlk derste dedi ki, "Koy bakalım parmaklarını klavyenin üzerine." Heyecanla ellerimi piyanonun üzerine koydum. "Ayy, sen tırnaklarını mı yiyorsun?" dedi. "Evet" dedim çaresizce... İlk ve son konuşmamız da bu oldu zaten, bir daha gitmedim.

Bu olaydan tam 20 sene sonra Phil Collins'i gördüm, "Another Day In Paradise" parçasını çalıyordu. Kamera iyice yaklaştı, bir baktım meğerse Phil Collins de tırnaklarını yiyormuş. Şimdi beni niye böyle ortada bıraktınız yani!

Hay Allah!

Şakayla karışık, bedenimin, zihnimin buna ayırdığı eforla bu işi kotaramayacağımı, layığıyla yapamayacağımı anlayınca müzik benim için bir hayal olarak kaldı.

Evet, müzik konusunda bilgiliyim, birçok insandan fazla kitap okumuşumdur, en derinini araştırmışımdır ama uygulamada yokum.

Bu anlattığınız haliyle başka bir adam"Ben şahane bir adamım, yetenekliyim diyerek konserler verip albümler yapabiIecekken, Cem Yılmaz "Abi ben olmadım/olamadım" diyebiliyor. Acaba kendimizden beklentimiz bize pranga mı oluyor?

Ben şanslı bir insanım, size mistik gelebilir ama birçok konunun evrensel kuralları sanki beynime bir şekilde konmuş gibi. Nasıl oluyor ben de bilmiyorum ama sanki "Oğlum o iş öyle olmaz" gibi kulağıma fısıldayan biri var.

Bu benim hayatımı şöyle kurtardı; ilk olarak evrensel standartlarda yapmıyorsan yapmamak daha iyidir.

İkincisi; bu standartlar seni kendince bir şey yapmaktan alıkoymaz ama "kendince yapmak" adı altında da kafana göre hareket edemezsin.

Bu karmaşık denklemle çok vakit geçirdim çocukluğumda. Hani vardır ya "bence böyle". Ama "bence öyle" değil.

Ne bileyim, zor bir enstrüman diyelim, mesela keman çalmak istersiniz, kemanı bütün evrensel normlarıyla yersiniz, bitirirsiniz,

sonra da “Bence keman böyle çalınır” dersiniz. Ama daha en başta “bence böyle” derseniz ortaya ne çıkar, bilmiyorum.

Harika bir noktaya geldik. O zaman cesaretle bilmek arasındaki ilişkiyi konuşalım biraz da…

Başarı meselesi yolun tamamlandığı hissini veriyor. Başarı grafiği dediğimiz şey hep yukarıya giden bir çizgi halinde gösterilmiştir. Çok zehirli bir durum.

Mesela bir tane daha zehirli tarif var: “Hayat merdivenlerini çıkarken insanlara iyi davranalım, sonra yine o insanlarla karşılaşacağız.” Bunların hepsi yanlış tarifler.

Çünkü bir yerden bir yere gidilmiyor. Hayatta hiçbir yere gidilmiyor. Mesela şu da var, “zirvedeki yalnızlık.” Yani kendinin yukarı gittiğini zannedip, diğerlerinin bir yerde kaldığını zannediyor bu arkadaşlar! Ben bu insanlara sormak isterim; “Size navigasyonu kim verdi arkadaşım? Kimin nereye doğru hareket ettiğini nereden biliyorsunuz?” Bütün bunlar olurken 5 bin yıl sonra hâlâ konuşulan Buda, bir ağacın altında sabit oturmuştu, oradan da mı bir ders yok?

Yolculuk, mesafe, piramit, yukarı yönler, zirveler, bunlar tarif için çok güzel ama bir taraftan da zihinde kafes oluşturuyor. İlla bir yere gidilmesi ya da bir yere çıkılması lazım hissi veriyor.

Zehirli olan tarafı da şu; bütün bu klişeler insanın çok yanlış şeylere kıymet vermesine sebep oluyor.

Güç, mevki, para gibi mi?

Siz yolculuk var zannediyorsunuz, yolculuk olduğunu kabul ettiğiniz anda size bir vasıta gerekiyor, vasıtaya bir yakıt gerekiyor, o aracı kullanma becerisi, vs. gerekiyor.

Yolculuğun lazım geldiği yerler olabilir ama o zaman gereklerini yerine getirmek lazım. İşte o zaman evrensel ve işin iyi yapılmasını gerektiren normlar önümüze çıkar.

Diyelim ki şahane bir film yaptınız, içinize çok sindi, acayip derecede mutlu oldunuz o filmden. Sonra da birisi dedi ki: “Cem Yılmaz gişede patladı…”

Keşke herkes böyle patlasa! Ben kendime pek üzülen biri değilim. Kendime üzülecek bir durumda değilim. Empatim çok yüksektir. Kendimle ilgilenirim ama kendime çok kızmam. Çünkü ben, yaptığım

işlerde tercihlerimle ilgili çok netim.Tercihlerimle bir mücadelem var. Çok küçük yaşta bir şeyi fark ettim; hünerimin dışındaki işlerden kendimi alıkoyarım. Hünerimin dışında bir şeye özenmem, dolayısıyla "Neden böyle yaptın?" dendiği zaman amacımı izah edecek bir hikâyem var.

Cem Yılmaz olduktan sonra, kaldırma ya da başarısızlığı göğüsleme arasında fark oluyor mu?

Benim için kutlamak daha önemli bir hadise. Kutlama çok özel elde edilen bir şey.

Diyelim ki ben, karikatür çizmek isteyen bir çocuğum, karikatür çiziyorum ve "Evet, şimdi ne yapıyoruz?" diyorum. Yok öyle bir şey.

Karikatür çiziyor musun, o zaman sen yalnızca bunu kutlayarak ömrünü geçirebilirsin. Bu mutluluk sana yetmeli. Sahneye çıkıp komik şeyler anlatmak isterdim, anlatıyorum. Film yapmak isterdim, yapıyorum. Güzel arkadaşlarımla film yapmak isterdim, o da tamam. Bunların mutluluğu bana yetiyor.

Benim başka bir yolculuğum yok ki. Ben başarı denen şeyi böyle kodlamışım. Benim hakikaten kariyer üzerine mücadelem çok az.

"Çok yoğun çabalarla onu yaptı, çok çalıştı, çok denedi ve zirveye ulaştı!" Yok böyle bir şey! Ben, yapabildiğim zaman yaptım.

Hayallerinizden hangi noktada vazgeçtiniz? Para kaybederim, işi batırırım, rezil olurum, insan içine çıkamam, utancımdan ölürüm gibi endişeler var mı?

Hayır. Şöhretli bir insanım. Hele hele bir komedyen daha ne kadar rezil olabilir ki! Rezil olamaz, rezil olmak diye bir şey yok. Rezil olmak diye bir his söz konusu değil.

Benim için rezil olmak; benim kendim için böyle düşünmemle alakalı. İnisiyatifin olmadığı, kendinde olmadığın anlardır rezil olmak.

Kendindeysen rezil olunacak bir durum yok. İnisiyatifi kaybetmemek önemli, hani süslü bir laf var ya; "günahıyla, sevabıyla". İşte günahıyla, sevabıyla orada olmak lazım. Bu insanı çok ferahlatan bir şey.

Eğer bir insanın sorumlu olduklarına -bu seyirci olabilir, patron olabilir- bir cevabı varsa, burada hiçbir sorun yok demektir. En kötü ihtimalle deney yaptığınızı söylersiniz ama sorumluluk almak lazım.

Sanatta da mı böyle?

Özellikle sanat işlerinde “çılgın çocuk” diye bir şey yok dostum.

Birinci kural şu; vadettiğiniz şeyin arkasında durmanız lazım. Şöyle bir vaat yok hayatta, “Çocuklar merak etmeyin, ben dâhiyim!”

Diyelim ki Da Vinci ile çalışıyoruz ki kendisi gerçek bir dâhi... Gidiyoruz yanına, “Ustacım bir köprü yapmamız lazım, bir plan çizer misiniz?” Şöyle diyor, “Çocuklar merak etmeyin, ben bir dâhiyim.”

İkinci gün gidiyorsunuz Da Vinci’nin yanına. Tekrar soruyorsunuz. “Oğlum merak etmeyin ya, bende.” Bu şimdi kişinin karşısında ancak Da Vinci olmasıyla içinin ferahlayacağı, kafası rahat bir şekilde oradan ayrılabileceği bir durum.

Demek ki kendi alanında “Da Vinci” olmak diye de bir durum var. Ya da en azından, vaadinizin altını doldurmanız lazım.

“Yapar havası vermek” var bir de. Hallederiz hali...

Formüller dünyası, “Nasıl başarılı olunur?” kitapları gibi. 1970’lerin, 1980’lerin iş hayatıyla ilgili kitaplarını bir hatırlayacak olursak, kim Google’daki kaykaylı dönemi öngördü? Takım elbise, kravat, karşınızdakinin elini daha sıkı kavrama, bakışlar, ses tonu... Bunlar vardı.

Kim milyar dolarlık bir şirketin her sene yeniliklerini anlattığı sunumunu bir blue jean ve spor ayakkabı giyen patronunun yapacağını tahmin ederdi? Kim bunu gördü, hayal edebildi? Hiç kimse.

Siz ekiplerle çalışıyorsunuz, sorumluluk aldığınızda kendi adınıza mı alıyorsunuz, bir ekip adına mı?

Eğer bir projenin başlatanıysanız, herkes adına alıyorsunuz. Ben çalışması kolay bir insanım, çünkü sorumluluğu gerçekten alırım ve ortada pek fazla sorumluluk kalmaz. Onun için benimle çalışanlar çok rahat edebilir.

Çalışacak adam bulabiliyor musunuz? Vasatlık meselesi Türkiye'de hepimizi esir alıyor...

Çok kıymetli insanlar var. Ona eminim ama çok çabuk kirlenen insanlar da var. Bizim memleket, insanı çabuk yaşlandıran bir yer. Bize özgü bir durum. Çabuk yaşlandırıyor, çabuk küstürüyor insanları.

Bunu engellemek lazım.

Bir fikirden vazgeçmeniz, bulduğunuz bir projeyi rafa kaldırmanız mümkün mü? Benim hayatım "hayır" deme kabiliyeti üzerine kurulu.

Hatta bu bazen şöyle algılanır, "Aaa, ne demek yani hayır..." Cüretkâr bir hayır gibi.

Ya da "Ne kadar mütevazı, 'ben yapamam' dedi." İkisi de değil, gerçekçi bir hayır.

Mesela ben televizyonculukla ilgili yıllardır teklif alırım, "Ben yapamam onu" dediğim zaman ukalalık ettiğim zannediliyor, "Televizyon mu, yok artık, ha ha ha" diyerek aşağıladığımı düşünüyorlar.

Alakası yok, benim kötü bir televizyoncu olacağım belli. Benim gibi birisini TV'de izlemek istemem ki ben. O zaman bunu nasıl yaparım kendime. İşte o hayır, o hayır!

Bu anlattığınız örnek, üçüncü kişilerin size getirdiği bir teklife hayır demek.

Kendi ürettiğiniz bir fikre hayır dediniz mi, "Bu kadar mı yanılır insan" gibi sözler söylediniz mi kendinize?

Ben çok temkinli yaklaşırım her şeye. İlk 5 dakika işin bütün olumsuzluklarını sıralarım, hâlâ pes etmiyorsa karşı taraf demek ki orada bir şeyler var, onun için pes etmiyor diye düşünürüm.

Biraz önce güldüğümüz meseleye dönmek istiyorum; zirvedeki insan yalnız mıdır?

Zirvedeki insan yalnızdır muhakkak ama onu kara kara düşündüren şey şu olmalı, "Niye çıktın oraya?" (Kahkahalar)

Ben memleketin başarılı komedyenlerinden biriyim, hiç zirveyi tatmadım. Zirve beni hiç ilgilendirmediği için oturduğum yerde oturuyorum ben.

Zirveye çıkanlar bir de bu şablonları kendi hayatlarına giydirip "Biliyor musunuz zirvede çok yalnızım, üşüyorum" diyor. Hayır, üşümenin sebebi zirve değil, salaklık, belli ki üzerine kalın bir şey almamışsın! Zirvede ne işin var senin?

Mesela diyor ki, "Hiç arkadaşım yok." Sokaktan geçen bir adamın da

olmayabilir. Bakkal Mehmet Abi'nin zirvedeki yalnızlığını biliyor muyuz?

Mahallenin en iyi, en sevecen, en başarılı bakkalı olarak onun zirvedeki yalnızlığını biliyor muyuz? Hayır ama niye bir popçunun zirvedeki yalnızlığından bahsediyoruz. Ne ki o?

Mücadele ederek ayakta kalmayı başarmış insanların yalnızlığından ne farkı var ki o yalnızlığın, ona biz "zirvedeki yalnızlık" diyoruz.

Böyle süslü, artist işlerde sanatçının pozitif ayrımcılık istemesi haliyle ben yıllardan beri alay etmişimdir.

Siz entelektüellere, kahramanlara inanmayan biri misiniz?

Sınırsız inanırım amma velakin şüpheci yaklaşan, şüpheyle ilgili rezerv koyanlara da çok daha saygılı yaklaşırım. Mesela Konfuçyüs dirilse ve biz ona, "Abi sen demişsin ki..." desek, o da bize "Vallahi ben tam o anlamda demedim" derse ben çok gülerim.

"Fazla şey biliyorum" numarası yapmanın kişinin ne kendine ne de etrafına faydası var. Gençler sinemadan bahsederken diyorlar ki, "Abi sizin durumunuz farklı..."

Cem Yılmaz olduğunuz için öyle düşünüyorlar...

Ama ben de şöyle düşünüyorum, "Şener Şen'le film yaptım, Yavuz Turgul beni filminde oynattı. Bana güvendi, rol verdi."

Dedim ya evimde oturan, bu işlere meraklı bir çocuğum. Başka bir şey değilim ki. Senden nasıl farklı olabiliyorum?

Kendinizi Cem Yılmaz gibi hissetmiyorsunuz?

Lanet olsun o hisse (Gülüşmeler). Olur mu öyle şey kendimle gurur duyuyorum.

Cem Yılmaz olarak mı hissediyorsunuz yoksa Cem olarak mı?

Hayatta en sevmediğim şey. Yapma, yapma. Çünkü benim adım soyadım bu. Birisinin, benimle yeni tanışan birinin "Bak bu Cem Yılmaz olduğu için Cem oldu" demesi sinir bozucu.

Peki bu Cem Yılmaz dediğiniz şeyi kıskandığınız olmuyor mu?

Alaycı bir şekilde kıskandığımız oluyor.

İnsanlar sizin hiç ilgilenmediğiniz bir yeriyle ilgileniyor işin, neticeyle ilgileniyorlar. Neticeyle ilgileniyorsan bre vicdansız, gerisindeki bir sürü şeyi de kabul etmen gerekir. Benim ona önerim şu; neticeyle ilgilenmeyin abi, netice başka bir şey.

Hani dersin ya, "Aaa siz buralara gelir miydiniz?" Ne demek bu? Ya da "Abi siz buralara gelir miydiniz?" Bir takdir belirtisi olarak ne kadar çirkin bir şey.

Ben hayatım boyunca belki 7 milyar kere duydum bu sözü. Çok utanıyorum böyle bir şey duyduğum zaman. Şöyle mi düşünüyor insanlar, "Ben öyle acayip bir adamım ki, bak şimdi gidip şununla konuşacağım!" Nasıl bir şey bu?

Benim etrafımda çok şöhretli insan var ama böyle tek bir kişi yok! Hele hele işinde iyi olanların bu şekilde davrandığını dünyanın hiçbir yerinde görmedim. Mutlu çünkü adam.

Benim kerametim ne, "işini iyi yapmak." Bu kadar. Benim bakkal Mehmet Abi'den ne farkım var?

Şimdi bu "Abi siz yani..." durumu var. Bir de onun tersi var. Bir tüketici de şöyle diyor artiste, "Sizi oraya çıkardık, indirmesini de biliriz."

Neyle çıkardın beni oraya, orası neresi? Ne yapacaksın bana mesela, babamın oğlu olmadığımı mı ispatlayacaksın?

Peki bu ilişki sizde bir baskı yaratıyor mu? Sizin bir işi yapma ya da yapmama kararınızda etkisi oluyor mu?

Kendini işinle ilgili sıkışmış, bunalmış hissediyor musun dersen, elbette hissettiğim zamanlar oluyor çünkü benim işim insanla.

İnsanı anlamak, ilgilenmek zorundayım ama ben komiklik yapmak zorunda hissetmiyorum kendimi. Hayatımın hiçbir evresinde hissetmediğim gibi.

Etrafınıza şu hissi vermeniz lazım, "Merak etme, ben aç kalmam." Aç kalacak birisi gibi davranırsan öyle muamele görürsün. Sahip olmaya çalışırlar.

Başarıyı hep "süreçteki mutluluk hali" gibi tanımladınız. Daha somut verilerle sorsam, hiç kötü film yapmadınız mı? Ölçülebilir her işin katlanılabilir bir yanı vardır, telafisi vardır. Bir işi yaparken kökten bir fikir ayrılığı, birden meseleden kopmak... Zor olan bu. Bizim işlerde

sosyal olarak çok iyi anlaşmak gerek. Yani insan malzemesi çok kıymetli hale geliyor.

Ben bitmiş işten bahsetmiyorum, o başka konu, onun normları başka.

Bizim bir işte, filmde, aklımızdaki standartlara ulaşıp ulaşamadığımızı her aklı başında seyirci anlar, anlamaz, takdir eder, etmez, o başka.

Ama ticari netice ölçülebilir olduğundan, hakikaten de şu noktaya getirebilir: "Resmi olarak açıklıyoruz, Cem Yılmaz başarısız bir sinemacıdır." Bu, benim için kabul edilebilir bir şey.

Nasıl yaşıyorsunuz o tür bir neticeyi?

Yani film iş yapmadı diyelim...

Başarısızlığa övgü konusunda, başarısızlıkla ilişkinizin ne olduğu çok anlamlı hale geliyor. Bunun süslü tarafına da şüpheyle yaklaşmak lazım.

Takvim arkası sözler vardır ya, "Düş, bir daha düş, görkemli düş." Bunları da çok "ucuz kahramanlık" buluyorum. Kolay değil bunları göğüslemek... Öyle süslü söylemek yetmez, görkemli düşene sormak lazım asıl.

Sizin var mı öyle düşüşleriniz?

Doğrusu benim yok. Bunun için biraz utanıyorum!

İş hayatında büyük düşüşlerim yok dediniz, peki özel hayatta ?

Hayatın içinde var tabii, evliliğimi sürdüremedim. Eski eşimle de bunu konuştuk, kendisi de belki öyle hissediyordur, evliliğimi bitirmek bende bir başarısızlık hissi uyandırdı. Çok iyi niyetli olmamıza rağmen yapamadım yani.

Bunu samimiyetle söylüyorum, evlilik, kadın-erkek ilişkisi içerisinde bir sürü tanımalar, kıstaslar vardır ama ben ondan bağımsız söylüyorum, evliliğin de çalışarak başarılacak bir şey olduğu görülüyor.

Gözlemliyorum ben bunu, orada da şartlar, diğer sosyal işler, ilişkiler gibi. Sevgili olmakla, aşk meşkle süslenen, romantize edilen ama neticede başarılması gereken bir şey evlilik.

Baba olmuş olan Cem Yılmaz'la bundan önceki Cem Yılmaz'ın sorumluluk alanı nasıl değişiyor?

Birazcık daha suçluluk duygusu artıyor. Ben fazla empati yapan bir babayım. Ama kendim gibi olmayı tercih ediyorum.

Her şeyi biraz daha iyi yapmak mümkün mü diye düşündüğümüz için, oğlum bana hafta sonları geldiği zaman, kaytarıp bir saat daha fazla uyuyayım dediğimde, biraz utanma duygusu geliyor insana.

Sürekli kendimi şöyle rahatlatmaya çalışıyorum; "Ya ne olacak ki, o benim oğlum." Oğlum da, "Babamın yanına giderdim ben, bir saat uyurdu, odasından inmezdi" desin, "Biraz uykucudur benim babam" desin, ne var yani? Sonunda, bu beni daha mutlu kılar diye karar verdim ve olduğum gibi, kendim gibi hareket ediyorum.

Nasıl bir babalık sizinkisi? Ne kalsın istiyorsunuz sizden Kemal'e?

İnsanların, mesleklerin tanımı ne olursa olsun bir başarı formülü istememesi noktasında sohbeti başlatmalarını isterim.

Bir çocuğun bir şablona ait başarı formülleriyle yaşamasını istemem. Ben çocuk sormadan ona bir şey söylememeyi tercih ediyorum. Çünkü benim ona anlatacağım şey benim hayatım. Onun hayatı değil. Onun soracağı şey ise onun hayatı.

Kendi kendimizi tatmin etmek için, "Gel bakalım küçük afacan, bunlara dağ denir" yok böyle bir şey. Bu, benim anı defterim. "Bir gün oğlanı aldım, oturttum kucağıma, dağları gösterdim." Bu benim hikâyem, çocuğun hikâyesinde öyle olmayabilir.

Çocuğun hikâyesinde şöyle olur: "Bizim peder yine bir gün aldı beni kucağına. Nasıl da o gün canım misket oynamak istiyordu bir bilsen." Bak şimdi! İyi niyet mi bu?

Peder de diyor ki, "İyi niyetimizden kaybediyoruz. Biz adama dağları anlatıyoruz, o gelmiş misket falan diyor." Babamın biz sormadan, bir şey anlattığını duymadım ben. Senin karikatür çizmek istediğin zaman babanın geceleyin masana sabah göreceğin şekilde bir deste kâğıt, birkaç tükenmez kalemi koymuş olması... Babamla ilişkim böyleydi benim.

Kalkıp da karikatür mü çiziyorsun, al sana karikatür... Piyano mu çalmak istiyorsun, al sana piyano... Böyle olmuyor bu işler.

Baba dediğin adam, çocuktan daha akıllı olduğunu iddia eden kişi; kesinlikle daha akıllı davranması lazım. Çünkü çocuklar bizim daha iyi versiyonumuz. Berbat etmek bizim elimizde.

İşte o büyük başarısızlık olur!

Çocuk bir kere anne-babadan daha net. Çocuğun hikâyesine müsaade edin, çocuk merak ediyorsa onu soracaktır. Kemal ne zaman bir soru sorsa içimin yağı eriyor.

“Bir pazar günü oğlumla halıya uzanırız, bir şeyler çizerim” diye hayal ediyorsun, bu bencil bir hikâye, bunu geç. Böyle bir şey yok.

Çocuk diyecek ki sana, “Baba karikatür çizelim mi?” Ooo, işte o tadından yenmez. “Valla biraz vaktim dar, ne çizeceğiz?” dersen, onun “Çizelim, çizelim” ısrarları keyifli değil midir?

Benim oğlum, o bana öğretiyor zannediyor. Ben de bununla eğleniyorum.

Yoksa 4 yaşındaki çocuğa şey mi diyeceksin, “Oğlum biz nerelerden geçtik, ben Leman’da çiziyordum.” Ben oğlumla, o bana öğretirken eğlenmek istiyorum.

Geçen ofise geldi, “Bu tahtaya yazdığın ne baba?” dedi. Ben de dedim ki, “Oğlum filmin akışını yazıyorum.” Böyle baktı, “Ben de yazarım” dedi. Yazar, yazmaz, bilemem ama ben onu elinden alsam desem ki, “Bak güzel çocuk, bak geleceğim, film böyle yazılır” desem çocuk ne anlatıyor bana diye düşünür.

Ne öğreniyor böylece Kemal?

Özgür düşünce diyelim, vicdanlı olmak, makul davranmak, iyi insan olmak için ölmeyi beklememek. (Gülüşmeler)

Hayatımda hiç rüşvet vermedim, hayatımda hiç torpil yapmadım, hayatımda hiç kopya çekmedim. Bitti gitti, benim için böyle durum.

Vay be...

Çizdiğim fırlama karakter senin bütün bunlar teşneymiş gibi zannetmene neden oluyor! Ben GORA'daki Arif değilim ki! Ben GORA'daki Arif’i yazan adamım. Oradaki Arif halı satmak için entrikalar yapayım iki dakikada der. Ben halı satıyorsam, gerçekten iyi bir halı satıcısı olurum.

Biraz Hokkabaz'daki gibi misiniz? Onun yeteneklisi. (Gülüşmeler)

Naif olmak, çocuksu olmak, kendi içinde hâlâ masumiyet taşımak...

Hâlâ değil, her zaman! Ama beraberinde salaklığı da getirmemesi

lazım. Başımıza bir şey geldiği zaman da edilgen tanımlıyoruz. “Abi iyi niyetimden kaybettim.” Nasıl yani? “Kaybettirdiler.” İyi niyetinden insan nasıl kaybedebilir?

Hadi gel bu lafı da masaya yatıralım. “Arazi vardı bizim, bir tane müteahhite vereceğiz, 5 tane daire verecekti. İskân çıkmış, 4 verdi. İyi niyetimizden kaybettik.” Nasıl yani? Ne biçim bir hikâye bu? Hangi iyi niyetten bahsediyoruz? İyi niyetten kaybeden olmaz. İyi niyet şöyle olur; sonuca bakarsın ve benim umurumda değil bu konu dersin. “Kendi kaybeder, boş ver.” Bak gördün mü, iyi niyetinden kaybeden diye bir şey olmaz.

Bir şeytanlık düşünüyorsan bu senin ağzından “iyi niyetimden kaybettim’e dönüşüyor. İyi niyetinden kaybeden hiç kimse görmedim, 45 yaşına geldim, hiç öyle birisini görmedim. Yok öyle bir şey.

Dolayısıyla fedakârlık da mı yok?

Fedakârlık var ama şu yok, “Ben senin için saçımı süpürge ettim” diye bir söz yok. “Ben senin için saçımı süpürge ettim” demek saçımı süpürge etmedim demektir. Bunu söylüyorsun demektir.

Belli bir para kazanılınca daha özgür düşünmek mümkün oluyor mu?

Yok, emin ol hiç ilgisi yok.

Tam tersi, insana bir tembellik getirir mi peki?

Yok, yok. Samimi söylüyorum, ilgisi yok. Ben hiç parayla ilişkili kurmadım işimi. Herkes kadar parayla ilişkim var, yani dergide çalıştığım zaman, kazandığım paranın bin katını teklif ettikleri oldu, yapmadım.

Özgüveninizin kaynağını anladık, özgüvensizliğinizin kaynağı ne? Tembel kelimesini kullandınız, öyle bir tarafınız mı var?

Ben genelde tembelimdir zaten, parayla alakası yok. Beni tembelleştirecek kadar para kazanmadım ben, öyle bir para yok.

Yanlış anlaşılan bir konu var, ilk defa burada söyleyeyim; benim işim çok fiziksel bir iş, sahne işi. Benim onun dışında para kazandığım iş reklam filmlerinde oynamak ve sinema filmi yapmak. Çok eksiğim var. Bir tanesi tembellik, son dakikacılık. Hani en başta Leonardo Da Vinci’den bahsettik ya, işte oradaki dâhi çocuğum ben. (Gülüşmeler) “Hallederiz abi...”

Daha doğrusu kendimi şöyle test ettiğim oluyor, aramızda konuşuyoruz. “Haftaya cumaya size bir taslak vereceğim” diye söz veriyorum. Ver değil mi, çarşamba yaz ve yetiştir. Salı günü biraz yaz, çarşamba yaz...

Perşembe akşamı mı yazılıyor?

Hayır, cuma günü geliniyor, yazmamış olarak! İkna edici bir konuşma yapılıyor ve toplantı bitiyor. Ben çok tembelim.

Ne engel oluyor size, zamanla ilgili bir probleminiz mi var?

Şu engel oluyor, samimiyetle söylüyorum. Bir keramet diye söylemiyorum, ben kendimi yalnız kaldığım zaman şöyle test etmek istiyorum: “Bak Cem kardeşim, sen sahneye çıkıp 2 saat çok komik şeyler anlattığını mı zannediyorsun, hadi o zaman yarın gösteri var, hadi bakalım yaparsın.”

Kendimi paraşütsüz uçaktan atıyorum, yapıp yapamadığımı görmek için.

Çok yüksek bir adrenalin, sürekli o tempoda, eşikte yaşamak. Paraşütsüz atladığınızda çakılabilirsiniz de...

3-5 gündür zihnimde bir şeylerle uğraşıyordum, aslında böyle duruyordum. Sonra geldim, burada bir performans yaptım, anlattım, izah ettim, şöyle şöyle olacak dedim, bir neticeye vardı o.

Sonraki 24 saat kendime izin verdim. Çünkü o sorun çok ciddi zamanımı almıştı, kriz anlarında benim kafam çok iyi çalışır, o nedenle ben hep kriz anlarına getiririm işi.

Peki, oldu mu bu hayat?

Bir daha gelir misin davası, yok hayır bir daha gelmem.

Yok öyle değil, istediğiniz gibi gitti mi, güzel mi oldu?

Hâlâ devam ediyor. Hayatı seviyorum ben zorluklarıyla. Herhangi bir yere gitme-göçme, buradan daha iyisi var hissiyatıyla telaşlanma, vs. Hiç böyle dertlerim yok.

Ben müsterihim, yakın zamanda da harika bir film yapıyorum, kendimi 1960’lara ışınlayacağım, oralarda gezeceğim, ben rahatım, siz düşünün!

Çok başarılı bir röportajın sonuna geldik...

Ben de size başarılar diliyorum. (Gülüşmeler)

Muhtar Kent: "Hayatta en önemli şeylerden biri psikolojik gelir"

Sizin başarı ve başarısızlık kavramlarıyla nasıl tanıştığınızı merak ediyorum. İyi çocuk olmak, uslu çocuk olmak, çalışkan olmak, evde başka bir kardeş varsa onun gibi olmak...

Evde başka kardeş yoktu, tek çocuğum. Ben esasında ilk defa talebelik zamanımda karşılaştım bu kavramlarla...

Üniversiteyi mi kastediyorsunuz?

Üniversitede, evet... Tarsus Amerikan Koleji'nde yatılı okudum, babamın görevi nedeniyle yurt dışındaydı ailem. Babam hep doktor olmamı isterdi. Doğrusu benim de kafam bulanıktı bu konuda. Yani tam olarak aradığım hekimlik değildi ama babamı da kırmak istemiyordum. Onun için orta bir yol seçeyim dedim ve biyokimya okumaya karar verdim.

Okula başlamamın ikinci ayında bunun çok yanlış olduğunu, hiç sevmediğimi, daha ileri gidemeyeceğimi ve artık bunu babama söylemem gerektiğini anladım. Benim için ilk buhran budur...

Yani o güne kadar hep istenileni vermiş bir evlatken...

Çok iyi bir talebe değildim ama istediğimi elde eden popüler bir talebe idim, çok iyi bir arkadaş grubum vardı. Hepsiyle de hâlâ temas halindeyimdir...

Okulumuzda evlatlarına iyi bir eğitim vermek isteyen ailelerin çocukları vardı. Adana'dan çiftçi de vardı oğlunu yollayan, taşra avukatının çocuğu da, Sabancılar da vardı, memur çocukları da... Tam bir buluşma noktasıydı Tarsus Amerikan.

Peki, böyle bir ortamdan çıkıp İngiltere'ye üniversiteye gittiniz ama biyokimya okuyamayacağınızı anladınız...

Üçüncü aya varmadan anladım. Uzun bir mektup yazdım babama, "Ben bunu yapamayacağım, arzu edersen ödemeyi de kesebilirsin ama ben bölüm değiştiriyorum, matematik ve ekonomi okuyacağım"

dedim.

Daha önce hiç mektup yazmış mıydınız babanıza?

Hep yazardım. Çünkü yurt dışında oturuyorlardı. Ben ise Türkiye'de okuyordum. Babam diplomattı. Ama böyle bir mektup yazmamıştım hiçbir zaman, hep bir sayfa, yarım sayfa. Üniversitede yazdığım ise uzun bir mektup... İlk orada yaşadım işte başarısızlığı...

Neden? Sadece bölüm değiştirmişsiniz sonuçta?

Evet ama altı ay kaybettim o değişimden dolayı.

Cevabı merak ediyorum. Babanız ne dedi bu mektuba karşılık?

İyi bir cevap aldım aslında, "Sen bilirsin, istediğin şekilde okumaya devam edebilirsin" dedi. Maddi desteğini de hiç kesmedi ben okurken.

Bunun nesi başarısızlık?

Yaşadığım duygular açısından öyle... Açıkçası zor bir karardı, bir mini buhran geçirdim o sıralar.

Nasıl, ne demek o?

O güne kadar hiç böyle bir şey olmamış, her yapmak istediğimi yapabilmişim. 18 yaşına kadar hep bir özgüvene sahiptim ve hiçbir zaman "Ben bunu yapamam" dememiştim.

Ama biyokimyaya başlayınca yanlış bir iş yaptığımı anladım, sırf babamı memnun edebilmek için devam edemeyeceğimi gördüm. Onun için o dönemde epey bir sendeledim, bir sömestr kaybettim. Gerçi sonra fazla ders alarak herkesle aynı zamanda okulu bitirebildim.

Nasıl yaşadınız o dönemi?

Belki az yiyerek, belki uyumayarak, belki sıkıntı çekerek... Yani buhran nasıl geçiriliyorsa işte, böyle hastaneye yatacak kadar değil ama epey bir sıkıntı yarattı. O zaman İsveç'te oturuyordu ailem, annem geldi İngiltere'ye, benimle bir iki hafta kaldı. Ben hep yatılı okuduğum için anneme babama normalden biraz daha mesafeliydim...

Kendinizle ilgili,"Ben şöyle bir adam olmak istiyorum" diye kafanızda bir fotoğrafın netleştiği zaman var mı?

O yıllarda daha çok istediğimi okumaktı çabam. Bir de üniversitenin ne olduğunu anladım.

Neymiş?

Üniversite tamamıyla sosyal ilişkilerin ön planda olduğu bir yer. Yani sadece ders ve diploma değil. Esas sosyal boyutu çok önemli üniversitenin, insanlarla tanışmak, ilişkiler kurmak...

O insanlarla seneler sonra bile hep arkadaş kaldık. Hâlâ daha İngiltere'de üniversiteden birçok arkadaşım var. Dünyanın başka yerlerinde de var, çünkü Hintli talebe vardı, Amerikalı talebe vardı, İsveçli talebe vardı.

Üniversitenin ne olduğunu, insanı nasıl yönlendirebildiğini, nasıl büyüttüğünü, yücelttiğini orada kavradım, öğrendim.

Anne babadan uzakta sürekli yatılı okumak sizin için kolay mıydı? Onlar İsveç'te siz Tarsus'ta...

Çok mutluydum ben leyli (yatılı) okulda.

Gerçekten mi?

Çok mutluydum. Leyli okul beni ben yapan olaylardan biridir.

Çok şeyimi borçluyum Tarsus Amerikan Koleji'ne. İnsanın karakterinin tam formasyona girdiği yıllar, 15-16, tam o yaşlar...

E, daha da zor değil mi işte tam da o nedenle?

Ama yok işte, çok daha fazla veriyor insana, çok şey katıyor o arkadaşlıklar, o ortam. Tarsus'un ortasında herkes İngiliz kumaşı şalvarıyla gezerken, orada böyle bir vaha...

Kleopatra ile Antonius'un buluştuğu bir mıntıkada, futbol sahasından deniz kabuklarının çıktığı, inanılmaz taş binaların olduğu, sadece Türkiye olmayan bir bölge orası. Amerikalı hocalar, her şey İngilizce filan, çok enteresandı yani. Sonradan düşününce, beni üzen ikinci bir konu, keşke annemi babamı biraz daha iyi tanısaydım. Ailevi anlamda yaptığım hatalardan biri budur, annemi-babamı yeteri kadar iyi tanıyamamak.

Bu sizinle mi ilgili, hayatla mı ilgili, onlarla mı ilgili?

Yok, hayatla ilgili.

14 yaşında leyli okula giderseniz, dönmüyorsunuz eve ve aynı şehre de dönmüyorsunuz, benim için öyle oldu. Ben İngiltere'ye gittim üniversiteye, oradan Amerika'ya, sonra askerlik için geldim

Türkiye'ye...

1977'de yine Amerika'ya gittim ve hiçbir zaman bir daha aynı şehirde yaşamadık. 14 yaşından beri hep ayrıydık... Neden oldu demiyorum ama oldu işte, keşke daha yakın olsaydım onlara, olamadım.

Şimdi de kendi çocuklarımla aynı şehirde yaşamıyorum ama daha yakın olmaya çalışıyorum onlara, sonradan aynı benim gibi düşünmesinler diye... Ortam yaratıyoruz buluşmak için sürekli.

Kim sizin kahramanınız, babanız mı, anneniz mi, başka biri mi?

Babamdan çok şey öğrendim kültür ve karakter olarak. Onun dışında neredeyse 40 yıllık kariyerimde eskiden Coca Cola'nın başkanı olan, benim de mentorluğumu yapan Donald Keough, İrlanda asıllı bir Amerikalı. İş hayatımda ve benim üzerimde çok büyük etkisi olan insanlardandır. Bir de John F. Kennedy var. Hiçbir zaman tanımadım ama benim için çok önemli biridir, hep hayatını okuduğum insanlardan biri.

İlk iki kişiyi anlayabiliyorum, JFK size hangi açılardan ilham verdi?

John F. Kennedy göreve devam etseydi, Amerika'ya ve dünyaya çok katkısı olacağını düşündüğüm bir isimdi. Benim için birçok açıdan yenilikleri başlatan, başkanlığa stil getiren bir insandı. Jeopolitiği çok iyi anlamıştı, Beyaz Saray'a cesareti soktu.

Stil kelimesini açmanızı rica edeceğim, çok hoşuma gitti doğrusu...

Stil dediğim bir bütün, bir tarz, insanlarla konuşma tarzı, iş yapma tarzı, işi düzgün yapmaktan ziyade doğru işi yapma tarzı.

Ne demek o? İşi düzgün yapmak ve doğru işi yapmak...

Çok büyük fark var ikisi arasında, ilki genelde yöneticiler için kullanılır, "işleri düzgün yapmak." Halbuki liderler için kullanılan "doğru işi yapmak."

Bir iradeden, bir inisiyatiften bahsediyoruz yani...

Evet. Bir irade, uzun soluklu bir vizyon. JFK benim için böyle biriydi. Yeğenleri ile çok yakın dost oldum sonra. Yeğeni Tim Shriver, Özell Olimpiyatların Başkanı Amerika'da, ben de başkan yardımcısıyım.

Peki size ilham veren bir kadın figürü yok mu hayatınızda?

Var, iki kişi; biri eşim diğeri de kızım.

Ne açılardan?

Benim hayatım seyahat ederek geçiyor. Eşim büyük bir sadakatle ve şevkle yetiştirdi çocuklarımızı, aileyi hep bir arada tuttu. Kızımdan da girişimcilik nedir, onu öğreniyorum. Tek başına iş yapma hünerlerini nasıl kullandığını izliyorum. O bakımdan kızım büyük ilham kaynağıdır bana. Çünkü o da New York'ta tek başına bir girişimci.

Seçtiniz mi, başınıza mı geldi bu insanlar? Yani eşinizin böyle olması sizin bir şansınız diye mi görürsünüz, yoksa hayır zaten böyle bir kadınla olmak istemiştim, ben seçtim mi dersiniz...

Şans! Hem de büyük şans. Şans her yerde var. Yine de her zaman doğru yerde, doğru zamanda bulunmak çok önemli bence.

Doğru yerde, doğru zamanda bulunmak nasıl mümkün olabilir?

Şansla işte!

Siz bu kitapta yer alan figürler arasında tek çocuk olan yegâne isimsiniz. Küçük yaştan itibaren yüksek bir özgüveniniz olmasının bununla ilgisi olabilir mi?

Bence, Özlem Hanım, bu tek çocuk olmakla alakalı bir şey değil. Özgüven 14-15 yaşlarında ya başlıyor ya da başlayamıyor. O yaşlarda oluşuyor yani... Bunda ailenin, okulların, kültürün rolü çok önemli... Ama bu biraz da liderlik gibi, hani liderlik dersi verelim lider yetiştirelim, öyle olmuyor.

Tabii ki bazı disiplinleri kazandırabiliyorsunuz ama genelde kendi içinde cesaret ve risk alma özgüveni olmayan insanlara onu dersle, hitabetle vermek mümkün olmuyor.

Tersi mümkün mü peki? Yani harika bir adam veya bir genç kız var elimizde ama biz sabahtan akşama "Ya sen ne anlarsın, sen ne bilirsin" diyerek o potansiyeli çürütüyoruz. Böylesi var mıdır?

Muhakkak vardır. Ama bence o insanda bir liderlik vasfı varsa, oradan, o kabuktan çıkmak için bir yol bulur.

Yani gerçek lider "kendi konfor alanını" kıran kişidir, öyle mi?

Ben Coca Cola'ya da insan alırken bu vasfına bakıyorum. Mumbai'de

de, Münih'te de rahat yaşayabilen, çok kültürlü, uyum yeteneği yüksek insan. Bu da ancak insanın çocukken ve gençliğinde birçok kültürle iç içe olmasıyla sağlanan bir özellik. Ama diyelim ki adam Teksas'ın Lubbock köyünden hiç çıkmamışsa, pasaport almamışsa, 60 yaşında gidip de Ortadoğu'ya yerleşirse tabii ki başaramaz.

Üniversite bitti İngiltere'de, sonra ikinci bir karar aşaması sizin için. Siz mi verdiniz o kararı yine yoksa bir teklif mi aldınız?

Yok, hiçbir teklif almadım. Mezun oldum. Bir kuzenim de İngiltere'de okuyordu aynı senelerde, o da mezun oldu. İki kuzen dedik ki, "Gidelim ucuz birer bilet alalım ve Amerika'yı gezelim." Laker Airways isimli çok ucuz bir hava yolundan aldık biletimizi, kendimize mezuniyet hediyesi olarak.

22 yaşındayız. Seyahat için Amerikan Sefareti'ne Türk pasaportumu verdim, vize alacağım. Dediler ki, "Sana vize veremiyoruz."

"Neden?" diye sorunca, "Çünkü sen Amerika'da doğmuşsun, ülkeye Amerikan pasaportunla girmeye hakkın var. Al sana Amerikan pasaportu" dediler.

Aaa, inanmıyorum... Hayatınızda böylece ilk defa Amerikan pasaportuna mı sahip oldunuz?

Evet. O zamana kadar hiç bilmiyorum böyle bir şey olduğunu.

Aileniz de mi bilmiyor?

Bilmiyor. Babamın görevi gereği orada doğdum ama iki yaşında ayrıldım, 16 sene de gitmedim. Bir anda Amerikan pasaportu oldu elimde ve onunla Amerika'yı gezdik iki üç hafta. Etkilendim.

Neresi, New York mu, orayı mı sevdiniz?

New York'tan başka yerde tanıdığım yoktu zaten. Rahmetli amcam vardı 55 yıldır New York'ta oturan, o zamanlar 70 yaşındaydı. Ona gideyim, sonrasına bakarım diye düşündüm. Askerliğimi bitirdim ve cebimde bin dolarla Amerika'ya gittim, amcamın yanına. İş mülakatlarına başladım.

Yıl kaç Muhtar Bey?

1978.

CV hazırladım kendime, bir yerde onu 20 dolara bastırdım. Bankalara

gidiyorum, konuşuyorum, CV veriyorum. Küçük bir banka iş verdi bana, “Gel stajyer olarak başla” dediler.

Benim için fevkalade, İngiltere’de ekonomi, matematik okumuşum, hayal kuruyorum ilk maaşımı alacağım ki bir apartman kiralayayım, çıkayım amcamın yanından.

Sonra bir gün The New York Times gazetesinde bir iş ilanı gördüm, “Coca Cola yönetim stajyerleri alıyor” diye...

Bakayım dedim nerede bu şirket, Atlanta’daymış. Yolladım CV’mi, “Peki” dediler, “Gel mülakata.” Öyle gittim.

O sırada banka devam ediyor mu?

Ediyor ama hafakanlar basıyor bankada bana!

Gittim Atlanta’ya, görüşmede “Ağır vasıta ehliyetin var mı?” dediler. “Yok” dedim. “Ama kamyonda çalışacaksın” dediler.

Gerçekten mi?

Evet, bir sene kamyonda çalıştım, plasiyer olarak.

Çok ilginç! Şimdi düşünüyorum bizim bazı gençlere söylesek, Londra'da hem ekonomi hem matematik oku, sonra da hadi gel burada kamyonda çalış falan desek...

Hayatımda yaptığım en iyi şeydi şirkette kamyonda çalışarak işe başlamak.

Onun için bugün hâlâ dükkân gezerim ben. Bakın sizle buluşmadan önce dün Kıbrıs’a gittim, saat dörtte vardım, yine birkaç dükkân dolaştım o bölgeye bakan, ufak dükkânlar.

Ve o kamyonda kaderiniz değişti, hayatınız değişti. Ama siz bunu herhalde tahmin bile edemezdiniz...

Katiyyen, katiyyen...

Hiç aklımda yoktu. Ama bir hızlı tüketim mamulü şirketinde çalışmanın ne kadar farklı olduğunu daha ilk günden anladım. Kamyonda plasiyer olarak Teksas’ta bir köyde işe başladım. Ondan sonra Massachusetts’e gittim, Boston'un bir bölgesine...

Hiçbir uyum sorunu yaşamıyor muydunuz? Bambaşka kültürlerden bambaşka insan yapılarına...

Yok, yaşamıyordum.

Aslında Amerika'yı tanımak için oralarda çalışmak lazım. Amerika; New York, Atlanta, Chicago, Los Angeles değil ki... Bir tek ismim çok zor geliyordu insanlara: Muhtar. Gidiyorsun dükkân sahibine, elini sıkıyorsun, kırmızı ceketin var, reyonu düzenliyorsun falan, ondan sonra teşekkür ederim, diyorsun...

"İsmin ne?" dediklerinde, Muhtar! "Nereden o isim? Bir daha söyle bakalım" diyor. "Kent'i anladım da Muhtar'ı anlamadım" diyor...

Peki, o süreç içinde yaptığınız işle başarı açısından hiç ilişki kuruyor musunuz ? Planlar, stratejiler...

Hayır, hiç yok. Fevkalade severek çalışıyorum ve ilk maaşım 987 dolar.

İşte orada, ilk günden başlıyor şirketin içinde ilişkiler. Her dört ayın sonunda Atlanta'ya dönüyorsunuz, raporlar yazıyorsunuz, insanlarla göz göze iletişim kuruyorsunuz ve işe gitgide ısınıyorsunuz.

Bütün hayatım boyunca plasiyer kalmayacağımı ümit ediyordum ve nitekim de öyle oldu. Bir sene sonra, bir marka grubuna geçtim.

Plasiyerlikten reklamcılığa! Hepsini baştan öğreniyorsunuz tabii bu arada...

Evet, gayet tabii ama o kolay, çabuk oluyor o işler.

Size göre çabuk oluyor tabii! Herkes sizin kadar uyumlu, esnek, öğrenmeye açık olmayabilir... Siz bayağı uluslararası normlarla konuşuyorsunuz. Bütün bunlar olurken ofis siyasetleri yok mu hiç, tuzaklar, kıskanmalar...

Londra'da 2 bin kişinin olduğu toplantılarda konuştuğum zaman da söyledim; ben hiçbir zaman Unilever'de, Shell'de veya Philips'te CEO Muhtar Kent olamazdım. Bu ancak Amerika'da mümkün, başka yerde mümkün değil, Avrupa'da olmaz bu. Velhasıl İtalya'dan Hollanda'ya tayin oldum. Hollanda'dan sonra da bir Türk olarak beni Türkiye'ye tayin ettiler.

Türk olduğunuzu ilk defa o zaman fark ettiler herhalde diye tahmin ediyorum! 1985'te.

Çok kısa zamanda da zaten, 3.5 sene sonra tekrar Viyana'ya gittim.

Bütün Doğu Avrupa, Orta Avrupa, 27 ülkeyi yönetmek için...

Bunlar nasıl oluyor? Biri sizi çağırıyor, [a]Muhtar artık biz senin burada çalışmanı istiyoruz" gibi konuşmalarla mı ilerliyor?

Tabii tabii. Açık pozisyonlar var marka grubunda, "Seni şuraya uygun görüyoruz, sen ne düşünüyorsun?" şeklinde ilerliyor. Doğrusu Coca Cola'nın beynelmilel bir şirket olması da beni çok ilgilendiriyordu. Sonra zaten İtalya'ya tayin edildim. Orada reklam müdürü oldum, Roma'da.

Bu yeni görevler gelirken "Günün birinde her şeyin başındaki adam olur muyum acaba"diye hiç düşündünüz mü?

Yok, hiç düşünmedim.

Olana kadar da düşünmedim, hiçbir zaman. Zaten gençlere hep söylerim, katiyyen "Şu olacağım, bu olacağım" diye yola çıkmayın. Sadece verilen işi çok iyi yapın.

"Çok iyi yapmayı " da biraz açar mısınız? Çünkü bizdeki normlarla sizin konuştuğunuz normlar arasında bir fark olduğunu düşünüyorum.

Çok iyi yapmaktan kastım şu: Hakkını vermek bir işin. Sadece bir görevi yapmak değil, hakkını vermek, çok daha geniş boyutlu düşünmek. Bir işi ilişkilerle birlikte yapmak. Bir ekosistemi yaratmak. Bir işi yaparken, işten çok daha geniş, daha kapsamlı bir ekosistem yaratmak.

Nasıl?

Ekosistem, yani şöyle, kimler bu işle ilgili, onların bir listesini çıkarın. Şirketin içinde ve dışında müşteriler ve paydaşlarınızla hep ilişki kurun. Sosyal ilişki. Yemek yiyin, kahvaltı edin, aperatif alın, bir kahve, bir meşrubat için, bir müzeyi gezin, seyahat edin, insanlar sizi tanısınlar, siz de o insanları tanıyın.

Dünya bunun üzerine kurulu çünkü.

Neden, ne gibi bir katkısı var bütün bunların?

E, çünkü bir defa ne olup bittiğini öğreniyorsunuz insanlardan. Bilgiyi kendi kaynağından alıyorsunuz.

İkincisi, bir şeye ihtiyacın olduğu vakit kimi arayacağını bil.

Üçüncüsü, dünyanın nasıl değiştiğine yalnız kendin karar verme, onlara da kulak ver, onların söylediklerinden de bir sentez çıkart. Bunlar çok önemli, hep söylüyorum gençlere.

Sadece işi iyi yapmak başarı değil.

Bir işi sadece iyi yaparak da başarısız olabilir mi insan?

E, tabii. Eğer iyi ilişki kurmazsa, insanlarla birlikte olmayı sevmezse, bir parça dışarıdan korkuyorsa, içe dönükse, özgüvensizse, kolay işi iyi yapar ama sonunda başarısız olur.

Türkiye'de bu kavramlar gereğinden fazla yukarıda algılanıyor... Başarılı, başarısız, sanki karakterli karaktersiz der gibi...

Başarı da başarısızlık da insanın ne yapmak istediğine bağlı. Maksatlarını yerine getirebiliyorsa insan, bazısına göre başarılı bazısına göre de başarısız olabilir. Çünkü onun maksatları öbürünün maksatlarına uymaz. Tanım önemli. Hata yapıp başarısız olabilirsin, hata yapıp başarılı da olabilirsin...

Sizin iş hayatınıza tekrar dönelim, oradan devam edelim... Bütün bu süreçlerden sonra bugün olduğunuz adam oldunuz. Karar vermek daha mı kolay, daha mı zor yükseldikçe?

Bir defa karar vermek çok önemli. Çünkü karar verememek muhakkak başarısızlığa itiyor. Bence liderlik için en önemli olgulardan biri yanlış da olsa karar verebilmek. Sonuçta bir ortalama önemli, doğru karar verme ortalaması. Hiçbir zaman yüzde yüz değil bu, oran ne kadar yüksekse o kadar iyi bir lider oluyorsunuz.

Ama karar vermeden asla lider olamazsınız. Sonuçta liderin yaptığı tek şey karar vermek.

Ben bütün hayatım boyunca hep karar vermişimdir.

Pişman olduğunuz anlar var mı?

Çok var, tabii.

Onlardan birkaçını anlatır mısınız o zaman şimdi...

97'yi konuşalım o halde. Şirketten ilk ayrıldığım yıl.

Niye?

O zamanki mentorum Don Keough işten ayrılmıştı, emekli oldu daha

doğrusu, 66 yaşında. O ayrılınca bana göre şirket biraz boş bir hale geldi, üst kademede kararlar takılıyordu. İşin içine politika da girdi. Kendi kendime "Ben de ayrılayım" dedim.

Hangi pozisyondasınız o sırada?

Doğu Avrupa'yı yönetiyordum. 19 yılım bitmişti şirkette.

Bayağı büyük bir karar yani...

Evet, büyük bir karar. Çok kolay olmadı, zor oldu. Çünkü ayrıldıktan sonra bütün ekosistemi bir anda kaybediyorsunuz. Ama dedim ki "Benim bunu yapmam gerekiyor." Yaptım. Pişmanlık duyduğum anlar da oldu. Ne yaptım ben, iyi mi ettim, kötü mü ettim, ilk altı ay hep kendi kendime sorguladım. "Acaba doğru mu yaptım, yanlış mı..." dedim.

Böyle zamanlarda sorar mısınız mesela eşinize, yoksa...

Yok, genelde sormam, kendi kendime sentezimi yapıp kararımı veririm.

Öyle mi oldu, bir sabah geldiniz ve bugün ayrıldım Coca Cola'dan mı dediniz?

Evet, aşağı yukarı. "19 sene çalıştım, burada bitiriyorum, ayrılıyorum."

Size insanlar "Gitme" demedi mi?

Yok, çünkü ben kesin kararımı bildirdim, "Ayrılıyorum" dedim. Kader beni tekrardan meşrubat işine getirdi Türkiye'de, benim için olabilecek en iyi şey oldu. Hiç Türkiye'de çalışmamıştım. Bu vesileyle Türkiye'ye geldim ve Anadolu Endüstri Holding'le çalışmaya başladım, Tuncay Bey'le. Çok iyi dostum oldu kendisi.

Onlarla bira işinden sonra meşrubat işine girdik. Türkiye dışında Efes markası yayıldı ve benim için şahane bir ekiple dolu dolu beş sene geçti, çok mutlu oldum. Belki de Türkiye'deki en güzel senelerdi. Çok iyi yıllardı.

Coca Cola, sizden bağımsız olarak büyük bir başarı hikâyesi, dev bir marka. Anadolu Endüstri Holding de Türkiye'nin iyi şirketlerinden biri mutlaka ama hiç düşünmediniz mi, "Ya Muhtar, belki bunu da beceremeyebilirsin" diye...

Başkaları alınmasın ama bunu toplum içinde de dile getirdiğim için söylüyorum, bana göre Türkiye'de profesyonelliği en iyi anlamış iki aile Anadolu Endüstri Holding'in ortaklarıdır. Yani, Yazıcı ailesi ile Özilhan ailesi. Profesyonelliğe çok önem veren iki aile. Dolayısıyla profesyonel düşünce ile çalışılacak en iyi şirket de Anadolu Endüstri firması.

Ne demek "profesyonelliği iyi anlayan"?

Yani aile girmiyor işin içine, çok katı, fevkalade disiplinli duvarlar örülmüş aile ile profesyoneller arasında. Daha Batı normlarında çalışan bir şirket yapısı.

Yeni bir şey öğrendiniz mi?

Çok. Çok şey öğrendim hem de... Birincisi çok zengin olmayan bir şirkette nakit yönetiminin ne kadar önemli olduğunu öğrendim. Onun için Coca Cola'ya döndükten sonra, büyük toplantılarda sahnede çantayı ters çeviririrdim, nakit paralar düşerdi içinden, "İşte" derdim, "bunun önemini biliyor musunuz?"

Herkese sorardım. Nakit yönetimi nedir senin için diye...

Bunu daha önce hiç hissetmemiş miydiniz Coca Cola'da?

Hiç! En büyük problemlerimizden biri bu zaten. Bana göre 2008 krizi de bu yüzden çıktı. Nakite karşı saygı bitti dünyada!

Çünkü hiç kimse nakit görmüyor artık Amerika'da. Maaşınız bir bankadan yatıyor. Biletiniz internet ortamından alınıyor, elektrik faturanız internet ortamında ödeniyor. Benzini kredi kartıyla alıyor insanlar, otoparkı bile onunla ödüyor... Kimsenin cebinde bir kuruş para yok.

Ben şirkete döndükten sonra, herkes para taşımaya başladı, bütün yöneticiler dahil. Çünkü ben hep cebimden para çıkarıp gösterirdim, "Paran var mı yanında, göreyim bakayım" derdim.

Kaldığımız yerden devam edelim kariyerinize, Anadolu Holding'ten Coca Cola'ya geri dönüşünüz nasıl gerçekleşti?

Şöyle, Atlanta'da şirkette üst düzey yönetim değişikliği oldu. Güney Afrikalı çok yakın bir arkadaşım şirketin Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'su oldu. O beni geri çağırdı. Dedi ki "Gelir misin, Asya'yı yönetir misin?"

Yine büyük bir karar...

Evet, yine bir karar ve hayır diyemedim. Tuncay'a da söyledim ve tüm aile Hong Kong'a gittik, İstanbul'dan.

Bir sabah uyanıyorsunuz ve eşinize "Hayatım bavulları topla, iki saat sonra Hong Kong" diyorsunuz. Böyle mi oluyor?

Aşağı yukarı böyle, evet.

Aslında en zor karar 19 yıl sonra Coca Cola'dan ayrılmaktı. Sudan çıkmış balık gibi oluyorsunuz, bütün ekosisteminiz, ofisiniz, düzeniniz, hepsi gidiyor bir anda...

Peki, o dönemde niye hiç girişimciliği düşünmediniz? Sonuçta bir kişisel servetiniz oluşmuştu...

Öyle bir fırsat gelmedi önüme.

Mesela oğlum girişimci, bir startup'ı var Amerika'da. Amerika'nın en düşük gelirli 21 milyonuna hitap eden bir iş modeli, 20'li yaşlarda üç ortak. Kızım da öyle, o da bir girişimci. Ben olamadım, yani olmadım. Hayatım boyunca hep profesyonel yönetici olma fırsatı geldi önüme.

İnsan yeterince yükselince bilgisayarın arkasına saklanıp biraz da "çalışır gibi" yapmaz mı? Bir beş altı yıl mesela, markanın rüzgârı ile idare etmek mümkün mü?

Bu soruya sizin de inanmadığınızı biliyorum. Rüzgârı daima yaratmak durumundasınız. Daima ama. Her sabah, her gün... Hep baştan yaratmak zorundasınız. Yoksa rüzgâr çok çabuk duruyor. Üstelik zamanla yarışarak yapacaksınız bunu.

Bizimki gibi şirketlerin hepsinde yöneticilik gitgide zorlaşan bir şey. Bugün dünden daha zor, dün bir gün evvelden daha zordu.

Çünkü dünya çok hızlı değişiyor. Bu değişen dünyada bizim gibi 207 ülkede 1004 fabrikası, 550 markası olan bir şirketi yönetmek beş sene evvel çok farklıydı, bugün çok çok farklı.

Ne yapıyorsunuz peki, her sene, her gün yeniden mi öğreniyorsunuz?

E, yeni şeyler öğreniyorsunuz ama her geçen gün doğru işi yapmak ve doğru işin ne olduğunu anlamak daha da zorlaşıyor!

İşi doğru yapmak değil, doğru işi yapmaktan bahsediyorum. Nedir

doğru iş? Bugün düne göre o kadar farklı ki...

Her gün doğru işin ne olduğunu bulmanız lazım.

Metamorfoz geçiriyor dünya. Eskiden dönemler vardı, işte üç sene beş sene dolar kuvvetlenir, ondan sonra gelişmekte olan piyasaların paraları değerlenir. Üç beş sene gayrimenkuller artar, üç beş sene düşer, böyle dönemsel tahminler vardı. Bunların hepsi bitti!

İkinci Dünya Harbi'nden beri ilk defa, son altı-yedi senedir sıfır faizle çalışan bir dünya var artık. Devamlı dolar yükseliyor. Tüketiciler sürekli yeni şeyler istiyor. Onun için meyve suyu işine girdik.

Neden yani?

Meyve suyu diye bir şey hemen hemen yoktu bizim şirkette. Bugün dünyanın en büyük meyve suyu üreticisiyiz. Ortaklarımızla 19 milyon ekili portakal ağacına sahibiz.

Yaklaşık Belçika kadar bir alan bu, 19 milyon portakal ağacının ekildiği alanı düşünün. Neden? Çünkü dünya farklı yerlere gidiyor. Yalnız bu işe değil birçok yeni işe girdik, girmek zorundayız.

Orada bir direnç olmuyor mu?

E, oluyor tabii ama zaten bütün hüner yönetim kurulu üyelerini o yeni işlere inandırmakta...

Yanlış karar verdiğiniz bir iş yok mu?

Var, anlatayım birini. 14 milyar dolarlık bir kahve şirketi vardı, hatta belki 18 milyar dolarlık, adı Keurig. Biz bu şirketin yüzde 20'sini satın aldık. Amacımız evde içecek üretecek bir iş kurmaktı.

Nasıl bir şey?

Kahve ve kahve makineleri gibi düşün. Ufak kapsüller halinde Coca Cola ve diğer markalarımızı tüketicilere sunacaktık. Yönetim kurulunu buna ikna ettim ama iş olmadı mesela. Yapamadı Keurig, olmadı Keurig Cola.

Neyse ki para kaybetmeden, hatta değerinin de üstünde Hollandalılara sattım hisseyi. Risk almıştım, riski yönettim.

Önemli olan da bu. Sürekli yeni kararlar verebilmek, risk alabilmek, durmamak bu işlerde çok mühim.

Patron olunca kolay ama siz bir de profesyonelsiniz ve patronu ikna etmek durumundasınız...

Yönetim Kurulu Başkanı'yım, sonuçta o yönetim kurulu da patronları temsil ediyor. Warren Buffett mesela, şirketin en büyük hissedarı. O güveni sağlayamazsanız zaten hiçbir şeyi yönetemezsiniz.

Nasıl sağlanıyor o güven ?

Çalışarak, dostlukla, sürekli konuşarak, anlatarak...

Bugün Apple, Coca Cola'dan daha değerli bir marka. Sizce geleceğe hangisi kalacak?

O soruya hep şu cevabı veriyorum, "Yüz sene sonra görüşürüz!"

Peki kaçırdığınız bir iş var mı?

Olmaz mı! O da var. Amerika'da her sene temmuz ayında yapılan bir konferans vardır, Sun Valley Allen Konferansı.

Amerika'nın ve dünyanın en büyük isimleri, Bili Gates'ten tutun da Warren Buffett e kadar 500 kişinin eşleriyle katıldıkları bir haftalık çok özel bir toplantı. Eski politikacılar, eski bakanlar, CEO'lar, girişimciler, herkes orada... Senede bir kere yapılıyor, ailenizi ve çocuklarınızı da götürebiliyorsunuz...

Sanırım 2009 yılıydı, ben de ailemle beraber oradaydım. Oğlumuz galiba 17 yaşında falan, o da bizimle geldi... Toplantıda yeni iş fikirleri de dinleniyor, sonra bu büyük yatırımcılar akıllarına yatarsa para koyuyorlar bu işlere. O sene, sahnede Travis Kalanick var, Uber'in kurucusu, onu dinliyoruz.

Bugün 600den fazla şehirde kullanılıyor dünyada...

Bugün öyle ama bizim Travis'i dinlediğimiz 2009 yılında şirket daha yeni kurulmuştu. Benim öyle bir fırsat geçti elime, yani Uber'e para yatırıp hissedar olabilirdim...

O gün sadece 1 dolar yatırsaydım, bugün o 1 dolar 67 dolar olacaktı, düşünün! 1000 dolar yatırsaydım, 67 bin dolar. 10 bin dolar yatırsaydım, 6,7 milyon dolar! Peki ben ne yaptım? Dedim ki "Bu adam hiçbir şey yapamaz, batar."

Neden peki?

Bilmiyorum, öyle bir karar aldım. Hata işte, o da hatalı bir karardı.

Verdiğiniz herhangi bir karardan dolayı en çok ne kaybettiniz? Para mı, ekip mi, itibar mı?

İşte bu kahve makinesi şirketi hikâyesi var, neyse ki para kaybetmeden sattık hissemizi. Fakat ekip çok önemli, ben hep şöyle söylerim: "Coca Cola'nın sihirli formülü sır gibi saklanan özü değil, Coca Cola'nın sihirli formülü insanları." Buna çok inanırım. Coca Cola'nın insanlarıdır Coca Cola'yı yapan. Çok değişik bir özveriyle çalışan ve sürekli bir şekilde kendini motive eden bir gruptur bizim çalışanlarımız.

Niye öyle sizce?

Belki Amerika'nın güneyinde kurulmuş bir şirket olması nedeniyle, daha sıcak, daha samimi bir iş atmosferine sahip. Sonuçta Coca Cola esas olarak bir markalar grubu. Dünyanın her yerinde çalışan insanlarımız sürüklüyor 500 şişeleyiciyi senede 30 milyar dolar yatırım yapmaya. Çin'de, Brezilya'da, Türkiye'de, Kazakistan'da, Rusya'da... Coca Cola kendi yapmıyor yatırımları, şişeleyici iş ortaklarımız Coca Cola'nın liderliğine inanıyorlar ve onun için yatırım yapıyorlar, büyümek için.

O insanlar olmasa, Coca Cola olmaz zaten! Bugün 200 milyar dolar değerinde bir şirket. Ben devraldığımda 100 milyar doların altındaydı.

Esas şişeleyicilerin de aşağı yukarı 110 milyar dolar değeri var. Yani dünya genelinden 310 milyar dolar değerinde bir network, bir iş ağı bu. Belki de dünyadaki en etkin hızlı tüketim mamulü dağıtım sistemi, daha büyüğü yok. O yüzden bizde insan her şey demektir!

Hiç rezil oldunuz mu?

Yok ama muz kabuğuna bastım!

Ne demek o?

Öyle derler Amerikalılar. Ben üç yıl süreyle Amerikan-Çin İş Konseyi Başkanlığı yaptım.

O dönemde şimdiki Çin Başkanı Xi Jinping, başkan yardımcısı olarak Washington'u ziyaret ediyordu. Aslında Çin Yüksek Konseyi onu başkan seçmişti ama henüz görevi devralmamıştı.

Neyse, biz Washington Marriott Otel'de Amerikan-Çin İş Konseyi toplantısı yapıyoruz. Kendisi de o sırada yanımda oturuyor. 1000 kişi falan var salonda, herkes bize bakıyor.

Büyük bir masadayız. Ben de çok yorgunum, bir gün önce Japonya'dan gelmişim. Ayağa kalktım, Xi Jinping şerefine Coca Cola şişesini kaldıracağım ve diyeceğim ki "Müstakbel Çin Devlet Başkanı aramızda..." Sonra da "Şerefe" diyeceğim.

Neyse, kalktım ayağa, sözlerimi söyledim ve "Kambaii" dedim.

Ne demek Kambaii?

Kampaii Japonca "Şerefe" demek. Oysa Çince şerefe "Gambeii". Ben ikisinin arasında bir kelime buldum anlaşılan, Kambaii! dedim. Yani jest yapmak isterken yanlış söylemiş oldum.

Olsun, ne olacak?

Ah, olur mu! Ertesi gün Amerika'da gazeteler bunu yazdı. Vay efendim "Muhtar Kent yarı Çince, yarı Japonca konuştu..." diye.

Gerçekten mi?

Birçok haber sitesinde yer aldı. Her gazetede vardı: The Washington Post, The New York Times, The Wall Street Journal, TV'ler...

Gülümseyerek mi karşıladınız yoksa... Gülümseyerek karşıladım tabii, ne yapayım başka. Hatayı yaparken fark ettim aslında, onun için "Kampaii" demedim. "Kampaii" tam Japonca, "Gambeii" Çince, ben "Kambaii" dedim.

Kaç dil biliyorsunuz siz?

İtalyanca, Fransızca, Türkçe, İngilizce.

Muhtar Kent olmak nasıl bir şey ? Bir siz varsınız, bir de bir marka olarak Muhtar Kent var, ikincisi yanlış kelime söyleme hakkına bile sahip değil...

Bu marka dediğiniz Muhtar Kent, herkesin kafasında neyse o. Ama ben yine Tarsus Amerikan Kolejli arkadaşlarıyla buluşunca çok mutlu olan o adamım. Birçok işi kendim yapmayı severim. Alçakgönüllü olduğum söylenir.

Mesela?

Bavulumu, çantamı kendim taşırım. Resmi, tabloyu kendim asarım evimin duvarına. Çok iş gelir elimden, takımlarım vardır, kendim tamir ederim arabalarımı, botu, motorunu...

Zeytin işiniz var bir de...

Evet, zeytin harika bir hobi. Gidemiyorum yeteri kadar ama çok hoşuma gidiyor orada geçirdiğim vakit.

Günün birinde vedalaşacaksınız Coca Cola'yla... Acaba bu bırakmak isteyip de bırakamadığınız bir şeye mi dönüştü?

Katiyyen, hayır. Bu görevi devredeceğim arkadaşımı da ben seçtim. 25 aydır ona mentorluk yapıyorum. 1 Mayıs'ta devredeceğim CEO'luğu ama stratejiden ve yönetim kurulundan sorumlu başkan olarak görevime devam edeceğim.

Ne kadar daha? Kafanızda bir vade var mı?

Yok, olsaydı zaten piyasalara bildirmem gerekirdi. Ama öyle bir zaman yok. Bu yeni planlamada ben daha az seyahat edeceğim en azından ama yönetim kurulunu idare etmek de önemli bir iş. Çünkü yönetim kurulunda Diane von Furstenberg'in kocası Barry Diller, Warren Buffett'ın oğlu Howard Buffett, Herbert A. Allen gibi çok güçlü ve büyük hissedarlar var. Onun için devam edeceğim.

Zevk aldığım müddetçe devam edeceğim, ki zevk alıyorum, bana önemli bir psikolojik gelir sağlıyor çalışmak.

Ne demek psikolojik gelir?

Hayatta en önemli şeylerden biri, psikolojik gelir. Herkesin yeni şeyler öğrenmeye, büyümeye ihtiyacı var. Sadece kişilerin değil, ülkelerin de ihtiyacı var. Ülkeler büyümezse sonunda liderlerini değiştirmek zorunda kalırlar. Demokratik ya da başka bir biçimde... Şirketlerin de büyümeleri şart, aynı yerde duramazlar. Muhakkak, her gün yeni bir şey öğrenmesi lazım insanın, öyle bir ortam yaratması lazım kendisine. O ortamı yarattığınız vakit de psikolojik gelir elde ediyorsunuz, yani yeni şeyler öğrenme imkânına sahip oluyorsunuz.

Kişisel servetle olan ilişkiniz nasıl? Bir şeyler kazanmış olmakla ne kadar ilgilisiniz?

Hayattaki pişmanlıklarımdan biri Defne-Muhtar Kent Eğitim Vakfı'nı daha erken kurmamış olmak. Bugünkü aklım olsa, bir beş sene evvel kurardım.

Her sene Türkiye'den dört talebeyi Amerika'ya yolluyoruz, daha çok Ayvalık tarafından gençleri.

Biz Ayvalıklıyız, orada bir kütüphanemiz var. Dostum Rahmi Koç eski bir yapıyı restore etti. Sonradan, rahmetli babamın kitaplarını oraya bağışladım. Rahmetli annemin ve babamın adını taşıyan halka açık bir kütüphane haline geldi.

Benim için böyle şeyler çok önemli bundan sonra. Keşke daha evvel yapsaydım bunları diyorum.

Sizden sonra yönetim "stilinizle" ilgili ne denecek acaba Coca Cola'da?

Onu, iki üç sene sonra onlara soralım.

Ali Sabancı: "Hayat benim için kolay dersen, başarısızlık garanti..."

Başarısızlık deyince sizin aklınıza ilk gelen şey ne?

Huzuru kaybetmek... Bu kitapta genelde iş, sanat ve spor dünyasından etkili isimler var değil mi? Sen onlarla konuşuyorsun. Işıklı, büyük soyadları, başarı öyküleri, büyük maddi imkânları olan isimler...

Evet.

Oysa başarı veya başarısızlığın daha büyük bir bölümü insanın iç huzuruyla ve özel hayatıyla ilgili.

Çizgiyi çektiğiniz zaman sizin ilk baktığınız yer orası mı?

Aynen öyle... Oradan başlıyorsun. Yani bana şöyle bir soru sorsan "Sen başarılı görünüp huzursuz olmayı mı tercih edersin yoksa huzurlu olup da bu adam da bir şey değilmiş denmesini mi?" Kesinlikle iç huzurum olsun derim.

Neden?

47 yaşında bir adamım. Benim bir kuzenim 42 yaşında öldü, 11 sene oldu. Bu kuzenim Sabancı Holding'de dış ticarette, bankada, gıdada, perakendede ve çimentoda çalıştı. Esasında her birinde mutsuz olduğu için, her seferinde başka bir şey denedi. Sonra da kalp krizinden öldü. O kuzenim Mehmet Sabancı'ydı.

Çok hazin bir hikâye...

Bu hazin hikâyede kuzenim bize ne diyordu: "Benim bu taraklarda bezim yok, ben bu kartı istemiyorum." Dolayısıyla onun hiç huzuru olamadı. Bakınca kart çok dolu, o zaman Sabancı Holding'de şu şu işleri yapıyor, soyadı da Sabancı.

Ama sorsan...

Mutsuz. Eğer huzurun yoksa çok romantik gibi gelebilir ama inan bana her şeyi yitirmiş oluyorsun, başarısız oluyorsun.

Başarısızlıkla ilgili bir diğer konu da itibar. İş kurarken paran yoksa ortak bulabiliyorsun. Bankaya gidip kredi çekebiliyorsun.

Peki itibarını yitirdiğin zaman ne yapacaksın, gidip bankadan itibar borçlanabiliyor musun? Borçlanamıyorsun. Gidip bir arkadaşından ödünç alabiliyor musun? "Biraz itibar ver, ben sana geri ödeyeceğim" diyebiliyor musun? Diyemiyorsun. Dolayısıyla huzuru ve itibarı yitirdiğin zaman bence başarısız oluyorsun.

Sizin evde başarı ve başarısızlık kavramıyla ilk karşılaştığınız anı merak ediyorum...

Benim iki ablam var. Yanlış hatırlamıyorsam 1979, Adana'da oturuyoruz o tarihte. İki ablam da yatılı okulda, İngiltere'de okuyorlar.

Siz kaçıncı sınıftasınız?

Ben en fazla 4. sınıftayım. Ingiltere'den karneler sayfa sayfa geliyor. Mesela matematik; bir sayfada matematik notları, diğer sayfada hocasının ablamla ilgili düşündükleri yazıyor. Çeviriyorsun biyoloji, çeviriyorsun İngilizce, bu şekilde. .. Babam da hepimizle beraber okuyor karneyi.

Sadıka Ablam'ın karnesini okuyor, hepimiz de oturmuş dinliyoruz. Babam "Matematik hocası böyle yazmış" diyor, hemen ablamdan itiraz geliyor, "Yok doğru değil o."

Sayfayı çeviriyor babam, İngilizce hocası da şöyle şöyle yazmış. Hemen ablamdan bir itiraz daha, "O da yanlış söylüyor."

Babam da "Kızım, bunların hangisi doğru söylüyor?" diyor.

Oysa ablam düzeltmek için kabullense gerçeği, o zaman başarısız olmazdı. Benim o gün babamdan gördüğüm şu; ailem için başarının önemli bir kıstası eğitimdi.

Eğitim, çok öncelikli bir değerdi bizim o kuşak için...

Çünkü Özlem, insanlar seni hapse atabilir, senin serbestliğini kısıtlayabilir, senden evini, şirketlerini alabilir, parana el koyabilir ama tek bir şeyi alamaz; öğrendiklerini geri alamaz.

Dolayısıyla kendini geliştirmek ile ilgili en önemli alanlardan biri aldığın eğitim. Bizim evde bir başka başarısızlık konusu da "denememek, umursamamak." Bunlar asla kabul görmezdi. Yani

“Hayat benim için kolay” dersen, başarısızlık garanti!

Siz avantajlı bir aileye doğduğunuzu ne zaman fark ettiniz?

3,5 yaşındayım, şortum üzerimde, babaannemin evinde Adana’da oturuyoruz. Dublex bir apartman, siyah beyaz bir televizyon var, Arap kanallarını çekiyor. Ve ben o ikinci kattan birinci kata inen merdivende duruyorum, beyaz çorabım, rugan ayakkabım olduğunu hatırlıyorum. Adana gibi küçük bir yerde büyüdüğüm için, kendimi bildim bileli böyle hissediyordum.

O bir baskı yaratıyor mu insanda?

Tabii ki yaratıyor. Nasıl yaratıyor? Evden okula şoför İzzet Abi götürüyor. Arabanın şoför koltuğunun yanında ahşap sopa var, biri durdurursa diye. Terörizmi kastetmiyorum, Adana’daki adi suçlardan söz ediyorum. Sonra okulda öğretmenin sana “Günaydın Sabancı” diyor.

Yapmayın ya…

Tabii küçük yer Adana. 4. sınıftan sonra ailem Adana’dan Almanya’ya taşındı. Benim en büyük avantajım 17 yıl boyunca yurt dışında yaşamamdı. “Günaydın Sabancı” meselesi böylece biraz halloldu.

Yurt dışı deneyimi insana o gerçek standardın nerede başladığını ve nerede bittiğini çok iyi öğretiyor. Gerçek standart babandan kalan parada değil. Gerçek standart kendi yarattığın parada, entelektüel olarak kendini nasıl geliştirdin ama madden değil manevi olarak, gerçek standart orada. Ülkemizde bugün en büyük sıkıntımız ne? Mütevazılık meziyet bizim ülkemizde. “Ne kadar mütevazı…” Ne demek o ya? Yani bu işler parayla olmuyor. Bazı insanların cebinde hiç parası olmayabilir ama manevi olarak sana bana on basar.

Batı kültüründe farklı tabii. Adam senin neye sahip olduğunla, cebinde kaç paran olduğuyla hiç ilgilenmiyor…

Hiç. Hakikaten, dediğin gibi yurt dışında bir kokteyle gittiğin zaman, konu “En son hangi kitabı okudun?” diye başlıyor. Sen şimdi desen ki “Ben kitap okumam çünkü gerek yok” işte bu açıdan başarı kriteri tutmuyor.

Bak şunu da anlatayım; 25 yaşında olmalıyım, Amerika’dayım. Yüksek lisans programı biterken şöyle düşünüyordum: “Vay, bu Türkiye var ya, benim gibi bir evladı olduğu için o kadar şanslı ki!”

Hikâye değil, gerçek. Niye, çünkü genlerim tamam, anadan babadan gelen genler. Muazzam bir eğitim almışım. Dünyayı görmüşüm. Daha ne olsun! Ben döndüm, bekliyorum ki her an, hani şimdi değilse bundan birkaç hafta sonra bana diyecekler ki, "Oğlum, sen git CEO yardımcısı ol."

Sonra da Sabancı Holding'i sen yönet...

Aynen, çünkü sende her şey var, tamam mı? Ama bir geldim ki işler öyle değil! Aile şirketlerinin gerçeklerine böyle duvara çarpar gibi çarpıyorsun. Anne baba diyor ki; "Çocuğum yurt dışında üniversiteye gitsin, en iyi şekilde eğitim alsın, orada kültürü kapsın, dünya insanı olsun ama gelsin buradaki kurallara göre bu işleri yapsın." Yani kurulu düzene göre...

O zaman ben ne demeye gittim dünyaları gördüm, niye uğraştım? Demek ki ufkumu açarak kendime zarar veriyorum. Çünkü bu sefer burası yetmemeye başlıyor. Fikir vermeye başlıyorsun, şöyle olsa olmaz mı, böyle olsa... 27 yaşında kim takar seni baba!

Masada oturduğun insanların 27 artı 10 sene deneyimi var, 37 sene deneyimi var. Dolayısıyla Türkiye'ye geldiğimde bu duvara çarptım. Benim en büyük başarısızlıklarımdan biri bu duvara çarptığımda verdiğim reaksiyondu.

Nasıl bir reaksiyon ? Büyük bir hayal kırıklığı mı, kırgınlık mı?

İnsanları daha iyi anlamaya çalışmam gerekirken arrogant (kibirli) oldum. Çünkü bu ailede en iyi okula gitmiş olan bendim. Kafamda sürekli bu fikirle hareket ettim. Yanlış.

Biri mi çağırdı, nasıl döndünüz? Yoksa okul bitti, uçağa bindiniz, geldiniz mi?

Dönüyoruz denildi, döndük.

Peki, geldiniz, ertesi gün holdinge mi gidilecek, ne yaptınız?

Tabii, tabii. Merhaba ben geldim. Dedim ki, "Baba nedir, ne yapacağız?"

Babam, "Senin en büyük eksiğin Türkiye'yi tanımamak, 17 senedir Türkiye'de değilsin" dedi. Ne kadar doğru ama ne gerek var Türkiye'yi tanımaya, dünya vizyonu var ya... Anlatabiliyor muyum? Babam, "Onun için, gideceksin Akbank'ın Bahçekapı şubesinde çalışmaya başlayacaksın" dedi.

Neredeymiş biliyor musunuz Bahçekapı? Vallahi bilmiyorum. Ertesi gün şoförle gideceğiz, Baki Abi, şimdi hayatta mı bilmiyorum, Allah uzun ömür versin hayattaysa. Baki Abi'ye dedim ki, "Sen git bir bak." Baki Abi gitti baktı.

Başınızdan kaynar sular mı döküldü?

Geçici bir hatadır diye düşünüyorum. "Bu insanlar zaten anlayacak beni" bu kafadayım. O sırada, bu tecrübeleri kazanırken aile de kurumsallaşma ile ilgili danışmanlık alıyor. Yıl 96. Tabii bu McKinsey, dünya çapında bir şirket.

Diyecek ki, "Sizde böyle böyle bir cevher var arkadaşlar... "

Aynen!

Gerçekten böyle mi düşünüyordunuz?

Abla, ben niye yalan söyleyeyim! Gençler bunu okurken bilsin ki, sistemi değiştirmek için, önce sistemin parçası olacaksın. Değişim için önce senin de o sistemin parçası olman lazım ama körelmeden.

Çok önemli. Peki siz gittiniz Bahçekapı'ya...

Gittik, daha doğrusu Baki Abi götürdü. Nuri Aksoy Abim var, şube müdürü, Allah ona uzun ömür versin, biraz hasta şimdi.

Tanımıyorsunuz ama?

Nereden tanıyayım. Arabadan indik, kapıda bekçi bekliyor. Çünkü şube açılmadan gittim ne olur ne olmaz diye. O sistemin de bir disiplini var. Hissedar mısın değil misin fark etmiyor. Eğer sen bir sistemin parçası olacaksan, o sistemin kurallarına aynen uyman lazım.

Bekçi dedi ki, "Nuri Bey henüz gelmedi ama siz onun odasına buyurun." Bu arada hem bu Bahçekapı şubesinin hem de daha sonra çalıştığım Beyoğlu şubesinin o zaman bazı bankalardan daha büyük bilançoları var.

Boşuna gönderilmemişsiniz oraya.

Babam beni tam işin göbeğine göndermiş. Müdür geldi, ben de orada oturuyorum.

Adam da şaşkındır "Ne yapacağız biz böyle Sabancı'yla" diye...

Birkaç ay sonra Nuri Abi bana dedi ki, "Merkezden Ali Sabancı

gelecek, staj yapacak diye haber gelince ilk aklıma gelen bunlar beni teftiş ediyor, oldu.” Çünkü şimdiye kadar olmamış bir şey bu.

Öyle mi, diğer kuzenlerin başına gelmemiş mi yani?

Yok, gelmemiş.

O zaman babanızın bir operasyonu bu. Tabii. Mesela hiç unutmuyorum Süleyman Orakçıoğlu Osmanbey’de, şube müdürüyle yeni müşteri bulmaya çalışıyoruz. Gittik, bir binada ya üçüncü ya dördüncü katta ofisi, kredi satacağız. Seneler sonra Süleyman diyor ki, “Oğlum sen geldin, sandım ki herhalde bu bütün kredi limitleriyle geldi.” Çünkü sonuçta Ali Sabancı bankanın patronu, yok baba ne patronu. Ben oradan bir analistim, ağzımı açmıyorum.

Bir masanız mı var şubede?

Bir tane masam vardı evet, kredilerdeydim, ikinci katta.

Herkes alıştı mı varlığınıza?

Tedirginlik oldu ama sonradan anladılar ki bu adamın bizden hakikaten farkı yok.

Maaşınız var mı?

Maaşım var tabii. Türkiye’nin ilk finans yüksek lisanslı veznedarlığını yaptım.

Babanızın talimatı ile şubeden değil de tam sizin hayal ettiğiniz gibi CEO yardımcılığından başlamış olsaydınız…

Şubede çalıştığım dönem şunu çok iyi öğrendim, para merkezde kazanılmıyor. Para cephede kazanılıyor.

Bir banka için bu, şubede müşterilerine giderek veya şubeye müşteri getirerek oluyor. Bir havayolundaysan, mesela web sitenizin iyi çalışıyor olması lazım. Cephe nere, çağrı merkezi. Çağrı merkezinde, “Ben bilmiyorum” diye telefonu kapatmamaları lazım. Burada oturup da “Şu ürünü yapacağım, insanlar alacak”, yok öyle bir şey.

Şubede “çalışan insan gerçeğini” de öğrendiniz.

Tabii, onun için de burada insanların mesaisine daha fazla kıymet veriyorsun.

Ben mesela bir toplantıda soru sorduğumda, arkadaşlarım da burada

şahit, hemen cevap alırım, hangi konular önemliyse bana onu anlatın derim. Çünkü benim aklım bu kadar. Bu iş alın teriyle oluyor, cephede oluyor ve ekiple oluyor. Kim derse ki bunlar benim vizyonum, vallahi billahi yalan!

Dün akşam bir Tunuslu iş adamıyla yemek yedim. "Tabii işlere vizyon veren sizsiniz" dedi. "Yok, ben gelen vizyonu teyit ediyorum."

Ben bugün, cuma günü erken çıkacağım ve eve gideceğim. Ama iş burada devam edecek. Tembel bir insan mıyım? Hayır. Bir diğer öğrendiğim şey; işe fırsat vermek lazım. İşin seni taşımasına izin vermen lazım. Bunu istersen derinlemesine anlatayım şimdi.

Lütfen...

Bizim ülkemizde, sayıları her geçen gün azalsa da ekonomi hâlâ asıl olarak aile şirketleri tarafından yönetiliyor. Hatay'a git, Hatay'da da böyle; ben sadece Koç, Sabancı, Doğuş, Doğan bunlardan bahsetmiyorum, Antep'e de gitsen böyle, Adana'ya da gitsen böyle.

Bence, üç tür aile şirketi var. Bir, aile dışından yöneticilerle çalışmanın önemini anlayan bir grup var, mecburen anlıyor. Çünkü bir jenerasyondan öbür jenerasyona aile ferdi sayısı büyümüyor. En güzel örnek Koç ailesi. Şimdi işler kaç kat büyümüş. Dolayısıyla mecburen aile dışından da yönetici alıyor.

Birinci model bu, ikincisi...

İkincisi, bu işin genlerle alakalı olduğu düşünülüyor. İnanamayacağın insanlar bu hatayı yapıyor.

Mesela bu hatayı yapan en önemli insanlardan biri senin dünyandan, Rupert Murdoch. O diyor ki, "Bu iş genlerle olur. Nasıl olsa evde biz hep iş konuşurduk. Bu, aile fertlerinin hamurunda var."

Üçüncü grup...

Üçüncü grup da bana göre bunu görüp, o gerçekçilikle dışarıdan insanlarla çalışabilenler. Ben, ümit ediyorum ki bu üçüncü gruptanım. Ablam da böyle, yeğenlerim de böyle, beraber çalıştığım insanlar da... Dolayısıyla biz anlamış vaziyetteyiz bana göre. İyi insanla çalışmak önemli. İyi insana yetki vermek önemli. İyi insanla işlerin ekonomik getirisini paylaşmak önemli.

Nasıl seçiyorsunuz o iyi insanları?

Özel hayatına dön bir an ve kocanı nasıl seçtiğini düşün. Kocanla evlenmeye karar verdiğinde senin için neyse o kriter, burada da aynı. Sen özel hayatında bu kadar özen gösteriyorsun da, iş hayatında nasıl oluyor da ikinci sınıf insanlarla çalışıyorsun?

Yok belki. Ülkenin gerçeği vasatlık...

Olur mu? 80 milyonda mutlaka bulunur. Bizim aile şirketlerinde en büyük hatalardan bir tanesi: "Bana ikinci iyi bir adam lazım." Peki birinci adam kim?

Benim zaten!

Benim zaten! Lan senin tatilin yok mu, senin hobin yok mu, kendime söylüyorum. Benim babamda bunların hepsi vardı.

Tatile gider, hobisi var, müziği sever, resmi sever, şarabı sever, takip eder.

Niye? Çünkü 1979 yılında yurt dışına gittiğimizde o da 36 yaşındaydı. Gördü, öğrendi, anladı.

Şimdi nasıl bir dünya var?

Artık entelektüel sermayenin yarıştığı, başardı insanların kazandığı bir dünya var.

Bana göre en büyük başarı şu: İşleri hiçbir zaman kendinle limitleme. O nedenle gençlere diyorum ki: Lütfen bir iş kuracaksanız, bir işe taraf olacaksanız muhakkak sizden daha iyi insanlarla çalışmaya ikna olun.

Siz kendiniz olma cesaretini nasıl buldunuz?

Biraz önce bahsettim; Mehmet Abim 42 yaşında vefat etti, kartı doluydu, dış dünya onu iyi ve başarılı bir iş adamı olarak görüyordu. Ama mutsuzdu. Ben o kartı istemedim ve dedim ki, "Ben deneyeceğim." Amerikalılar spor yaparken der ki "Nice try", yani iyi bir denemeydi. Peki biz ne deriz? "Hadi ya, herif yine atamadı!" Yalan mı?

Evet, doğru söylüyorsunuz.

Zaten senin bu öncülüğünü yaptığın kitapta insanları uyandırmaya çalıştığın konular bunlar değil mi?

Doğru, bunlar. Ali Sabancı 'nın hikâyesine kaldığımız yerden devam edelim. Bahçekapı şubesi bitti...

Ondan sonra Beyoğlu şubesine gittik.

Ah ah ah, ne kadar çok ayıp etmiştim bazen kuzenlerime...

Ben 2004 yılında Sabancı'dan ayrılmaya karar verdiğimde, eşimle uzun uzun konuştuktan sonra kendime çok basit iki soru sordum. Ben yeni bir iş kuruyor olsam, kuzenlerimle ortak olmak ister miyim? Cevabım hayırdı. Peki onlar iş kursa benle ortak olmak isterler mi? Çünkü bu yol tek taraflı değil. Yok. O zaman tamam, sen cevabını almışsın.

Dedim ki, "Ben bunu deneyeyim." Oysa benim büyük dedem, Allah rahmet eylesin şöyle düşünürdü, "Başarısız olmak istemiyorsan, denemeyeceksin!"

Nasıl yani, denemeyince nasıl başarılı oluyorsun?

Çünkü batmıyorsun. Hiçbir risk almadığın için batmıyorsun.

O başarı tanımında bir aksaklık yok mu?

Çocukken bize ne diyorlar, "Eski köye yeni âdet getirme, icat çıkartma." Başkası diyor ki "Kutunun dışında düşün!"

Mesela sana siyasetten bir örnek vereyim. Kitabımızdaki isimlerden biri siyasete girdi. Neyi eksik? Dünya vizyonu var, Türkiye'yi tanıyor, uzun boylu, yakışıklı, hitabeti çok yoğun. Yalan mı?

Cem Boyner'in Yeni Demokrasi Hareketi'ni kastediyorsunuz. Onu anlattı zaten bize de...

Ondan çok şey öğreneceğim, kitabın o bölümünü okurken.

Şimdi, nasıl oldu da arzu ettiği yere gelemedi, o arzu ettiği yer herhalde yüzde bir oy almak değildi. Çünkü sisteme yepyeni bir şey koymaya çalıştı.

Bazen iş dünyasında şöyle derler: Temiz bir sayfa aç. Temiz bir sayfa ile başla ki geçmişin ön yargıları senin ileriye gitmende ağırlık olmasın. Ama bazen de sistem o kadar kuvvetli oluyor ki seni yeniyor.

Kırılma noktası var mı sizin Sabancı kararınızda?

İki üç sene sürdü anlamam. İki yıl şubede çalıştım, üçüncü yılın başında holdinge geldim. O zaman beş tane patronum vardı. CEO ve dört Sabancı. Hepsinin yaşı altmışın üzerindeydi. O yaştan sonra insanlar hayat eğrisinde risk almayı sevmez, sevmiyor, işin doğası

böyle...

Dolayısıyla anladım ki, ne kadar ben veya benim gibiler uğraşsa da sonuçta bu sistem diyor ki, “Biz yapacağımızı yaptık, artık başka riskler almayalım.”

Hata yaptığın zaman soru şu: Başarısız olduğunda, sen bundan ne öğrendin? Bir şey öğrenmediysen, çok pahalı bir başarısızlık bu abla.

Karar verdiğinizde, kafanızda bir iş fikri mi vardı, sadece ayrılmak fikri mi vardı?

Ne yapmak istemediğimi biliyordum. Babama gittim, bir pazar günü. “Babacım, karar verdim, artık kendi huzurum için de bir şeyler denemek istiyorum” dedim. O da “Tamam oğlum” dedi.

O arada ablalarınız ne yapıyor, nerede?

Büyük ablam zaten bizde çalışmıyor. Emine Ablam Esas Holding’i kurmuştu o zaman. Babama söyledim, eşimle birlikte. Babam da “Hayırlısı, çok iyi” dedi. Onu takip eden çarşamba günü de rahmetli Sakıp Amcam’dan randevu aldım.

İlk ona bildireceksiniz...

Tabii babamdan sonra ailemizin büyüğü o. Çok değer verdiğimiz bir insan. Hâlâ da öyle. Dedim ki, “Ben gidiyorum.”

“Oğlum nereye gidiyorsun?” dedi, sandı ki tatile gidiyorum!

“Yok, ayrılmaya karar verdim” dedim.

“Ne yapacaksın, risk almıyor musun?” dedi. “Evet alıyorum ama bak 34 yaşındayım. Altı yedi senedir burada bir şeyler öğrendim, Allah sizlerden razı olsun maddi durumum da fena değil. Şimdiye kadar kötü bir itibarım da yok. Onun için ben bunu deneyeceğim” dedim.

“Peki oğlum, o zaman Erol’u da arayayım.” Erol Amcam’ı aradı, hemen yan kuleye gittim. Erol Bey’le toplantım iki dakika falan sürdü. O belki de memnun oldu benim ayrıldığıma.

Hiç gerginlik oldu mu kuzenlerinizle?

Bana kızan oldu tabii. Çok değer verdiğim bir kuzenim “Bunu nasıl yaparsın” dedi. Ama o kuzenim de benden sonra ayrıldı.

Vuslat Hanımla olan konuşmanızı merak ediyorum. Bu kararı ilk

ona söylediniz herhalde?

Eşime “Ben bunları düşünüyorum” dedim.

— O da bana “Senden tek bir şey rica ediyorum, öyle 25 milyon dolarlık yatırımlar yapma” dedi.

Bana şunu diyordu esasında, onu da sonra anlıyorsun. “Ali, kendini ispatlama ihtiyacı hissetme, rahat ol.”

Bizim iki çocuğumuz var. Biri üç yaşında, diğeri bir yaşında o zaman. Dadı Melihan benim odada olduğumu bilmiyor ve Vuslat’a soruyor. “Ali Bey kovuldu mu?” diyor. “Yok abla, kovulmadım” dedim.

Holdingde sizden önce ayrılan var mı?

Emine Ablam ayrıldı. Ondan sonra ben ayrıldım. Ondan sonra kuzenim Demir ayrıldı. Ondan sonra kuzenim Ömer Abi ayrıldı. Sıralama böyle diye biliyorum. Ama sana şunu söyleyeyim. Şu anda ayrılanların kurduğu işlerin toplamı ve Sabancı Holding’in toplamı, ayrılmasaydık bu kadar büyük olur muydu acaba? Bence iyi oldu.

Ayrıldınız, Vuslat Hanım tamam dedi, yolun açık olsun…

Sonra bana bir ofis verdiler Esas Holding’de. Ablamın yanına gittim. Çünkü ben Sabancı’da çalışırken Esas Holding’in herhangi bir projesine bakmıyordum prensip olarak. Maaş aldığın yere bakacaksın, Sabancı Holding’in parçasısın.

Esas Holding'e geçince portföyümüze yeni şirketler eklemeye başladık. Ama bundan daha önemlisi hem Emine Ablam hem ben, Sabancı’da yapılan iyi şeyleri yanımızda götürdük, kötü şeyleri de almadık.

Ne gibi?

Mesela bize uymayan yaklaşımlardan biri, soy ismi Sabancı olmayan insanlarla çalışmayalım kararıydı. Bu bize uymadı, biz birinci sınıf insanlarla çalışmak istedik, soyadı ne olursa olsun. Bizde, çalışan insanla başarı paylaşılır. En önemli şey bu. Kârdan pay alma; diyelim bir şirket satıldı, sattığı şirketin priminden pay alma. Esasında bunu biz keşfetmiyoruz Özlem, dünyanın her tarafında bu böyle yapılıyor zaten. Başarı bir afrodizyak, biliyorsun. Bir iz bırakmak gerek dünyaya.

Şimdi bir kitap okuyorum, Dünyanın Derdi Bitmez kitabın adı, Goethe’den alıntılar yapıyor: “Mühim bir fikrin varsa ve insanlara etki

edecek bir iş olduğunu düşünüyorsan, senin sorumluluğun bu dünya için onu icra etmek." Ben de diyorum ki, doğduğunda eşit doğmuyorsun ama eşit ölüyorsun. Allah sana bir kâğıt dağıtıyor. Sana dağıtılan kâğıt başlangıçta benimkinden daha kötü olabilir. Ama sen o kâğıdı öyle oynarsın ki bir iz bırakarak gidersin. Şimdi, girişimcilik zaten bu değil mi? Kimse sana bunu gümüş tepside vermiyor.

Size de vermedi yani?

Bana madden verdi, imkânlarım vardı, itibarımı kaybetme pahasına bazı şeyleri denedim. Şimdiye kadar yaptıklarım fena gitmiyor ama daha 47 yaşındayım. Bu adam başarılı mı değil mi, nereden bileyim ben?

Batırdığınız iş yok mu?

Var, Sabancıdayken batırdığım iş var. 25 milyon dolar batırdım. Züğürt tesellisi mi bilmiyorum ama ben o yıl 25 milyon doları batırdığımda bize rakip firmada da Ferit Şahenk 72 milyon dolar batırmıştı.

Yine de iyiyim diye düşündünüz yani!

Yani biz çökmüşüz ama bizden daha fazla çökenler var! Öyle saçmalık olur mu, batmışsın işte. Züğürt tesellisi dediğim o.

Peki demediler mi oğlum ne yaptın 25 milyonu?

Ama herkes biliyordu süreci, bir günde olmadı ki...

Sonra da hiç bilmediğiniz bir işi kurdunuz. Havacılık işine bir ilginiz var mıydı?

Bu benim babamın vizyonu. Babam 36 doğumlu, şu anda 81 yaşında. Onun tezi şuydu: Ülke her geçen yıl zenginleşiyor ve liberalize oluyor. Bu muhakkak havayolunda da olacak.

90'lı yılların başında Sabancı'dayken birkaç defa gündeme getiriyor ama o günkü öncelikler başka.

Bunun üzerine biz Esas Holdinge geçtiğimizde bu gündem tekrar masaya yatırıldı. Mart 2004'te Esas Holding'e geçtim.Haziran 2004'te Pegasus'u satın almak üzere kontrat yapmıştık.

Biz Pegasus'u kurmak üzere, 14 uçaklık bir filoyu Mehmet Emin Karamehmet Bey'den satın aldık. Yani, iş bilen bir insandan satın

aldık. Mehmet Emin Bey nasıl telekoma tohum atmış, havacılığa da tohum atmış ama devamını getirememiş.

Sivil havacılıkta büyük bir değişiklik yarattı, ucuz uçak bileti diye bir şey mümkün olabildi.

Şimdi diyorlar ki Allah'ın suyu bile paralı... Ama bak, biz ne yaptık, insanların birbirlerine daha sık ulaşmasına imkân sağladık. Sosyolojik bir fayda yarattı Pegasus. Bu işlevi de halen devam ediyor.

Şehrindeki otobüs levhasını bile okumayı bilmeyen kadınlar kendilerini uçakta buldular, bu açıdan büyük devrim gerçekten.

Çarşamba akşamı Ankara'ya gittim. Bir akşam yemeği için 16:51 uçağı ile gittim, 21:10 uçağı ile döndüm. Yemeğimi de yedim, işimi de yaptım. Özel uçak gibi yani.

Dönerken, 5A'da oturuyorum. 6A'da bir kadın sesi, kızcağız herhalde annesiyle konuşuyor, "Nasıldı, nasıl geldin kızım?", "Uçtum uçtum geldim anneciğim" diyor. Bunun için bir lükse ihtiyaç var mı?

Allah sana kâğıt dağıtıyor, senin görevin ne Özlem Hanım? Önce kendin ve dolayısıyla burası için bu kâğıdı en iyi şekilde oynamak.

Biraz romantik oluyor ama cenazene kaç kişi gelecek abla? Bu adam şöyleydi, bu kadın böyleydi, iyi adamdı, şunu yaptı, akıllı kadındı dendiği zaman bana göre başarmış oluyorsun. Onun için 47 yaşındaki bu adamın henüz başarılı mı başarısız mı olduğunu bilmiyoruz. Şimdiye kadar fena gitmiyor!

Peki tek fikir Pegasus mu, ondan sonra yeni işler yeni girişimler yok mu?

Ondan sonra yanlış yaptığımız bir iş var. Esas Holding'deki CEO'muz Çağatay Ulusoy, bizde çok emeği vardır, neredeyse 15 yıldır beraberiz. Çağatay, bize bir iş fikri getirdi, dedi ki, "Bu sinema işi bir yere gidiyor, buna girelim." Tamam, girdik. Yatırım komitesinde konuşuyoruz bir gün, babam da var. "Bu sinemaların gayrimenkulleri bizim değil mi?" diye sordu. "Bunların hepsi kiralık valla, hiçbiri bizim değil" dedim.

Neyse ki sonra, Nisan 2016'da biz bu işi Korelilere sattık! Babam beni odaya çağırdı dedi ki, "İyi iş becerdin burada." Ben de "Yok ben becermedim, ekibi rahat bıraktım" dedim. Ekibin işini yapmasına ortam yarattım.

Her şeyde iyi olabilir misin, her şeyin en iyisini sen biliyor olabilir misin? Yok böyle bir şey...

Yetenekli olmadığınız veya eksik taraflarınızla yüzleşmek durumunda kaldığınız oldu mu?

Şu anda hâlâ yüzleşiyorum. Ama çok yakın bir zamanda, çocuklarımız üniversiteyi bitirsin, daha hür ve işlerden bağımsız bir yaşam tarzı istiyorum.

Ne zevk veriyor size?

Şortla dolaşmak, tek başıma olmak... Dalmak çok hoşuma gidiyor. Senede bir hafta hiç işe uğramıyorum, dalıyorum.

Siz Klimanjaroya da gittiniz?

Klimanjaro'ya da tırmandım. Onun da sebebi, sanıyorum yaşımla ilgili biraz Özlem, 47 yaşındayım. "Benim bunu yapmam lazım" dedim. Gitmeden üç hafta evvel tütünü bıraktım, içkiyi bıraktım, antrenman yaptım. Bunları denemek gerekiyor, dünyanın derdi bitmez. Her şeyi sen çözemezsin. Muhakkak dengeli bir hayat yaşaman lazım, muhakkak. Bu yılın ocak ayında hayattaki en yakın dostumu kaybettim. Sürekli bunu düşünüyorum.

Bir hatanızdan dolayı kendinizi çok kötü hissettiğiniz bir an var mı?

Var. Bunu ilk defa söylüyorum. 18 yaşında Boston'da okurken kütüphaneden kitap çaldım. Kayıt ettirmeden bir kitabı attım çantaya. Saçmalığa bak, manyak mısın nesin? Kapıdan çıkarken öttü. Ulan, Allah belamı vermesin! Nasıl kötü bir duygu, anlatamam.

Bugün hâlâ bir alışveriş yapayım, torbalar bendeyse, tam böyle çıkarken soğuk terler dökerim. Düşünebiliyor musun, salaklığa bak!

Yok böyle bir hikâye. Neydi kitap?

Kitabın ne olduğunu hatırlamıyorum. Yaşlı bir adam oturuyordu orada, "I am sorry (üzgünüm)" gibi şeyler söyledim ama hem adam biliyor, hem ben biliyorum. O zaman anlıyorsun ki hiçbir şey gizli kalmıyor.

En son salı günü, gündüz, Cenevre'de kendime koşu ayakkabısı aldım. Yavaş yavaş yürüyorum ki bilsinler, burada kaçma gayesi yok, düşün yani, bu olay bende çok, çok büyük iz bıraktı.

Peki kendinizi en mutlu hissettiğiniz, "Vay be ne iyi adamsın sen" dediğiniz zamanlar oldu mu?

Bizim tip insanlarda sanıyorum hiçbir zaman olmuyor bu dediğin. Hiçbir zaman yetmiyor, yetmiyor işte. İşler bitmiyor ama mesela eşimi nasıl ikna ettim benimle evlenmeye?

Zor mu ikna ettiniz Vuslat Hanımı?

Biraz vakit aldı, çünkü bu işlere olmazsa boşanırız diye kimse girmiyor. Yani doğru düzgün olmalı, hayat partnerin olacak. Sürekli, "Alicim, hayatım sen nasıl uygun görüyorsan" dese, bu hayat geçmez yani.

O zaman siz başarılı kadından korkmuyorsunuz?

Geçenlerde Vuslat, İslamofobi ile ilgili bir konuşma için Washington'a gitti. Biz de büyük oğlumla, yatağın içine girdik; saat farkıyla Vuslat'ı seyrediyoruz, tamam mı?

"Lan oğlum" dedim "Biz burada it gibi oturuyoruz. Annen orada neler yapıyor. Annene bak!" İnsan birbirinden besleniyor biliyorsun.

Doğru fikir, doğru zaman, olmuş bir işe çomak sokmak, işin kendi kimyasını bozmak gibi şeylerle ilgili gençlere bir şey söylemek ister misiniz?

Özel hayatta da işte de bir şey yürümüyorsa, çok zorlamamak lazım Özlem. Bunu tabii şimdi 47 yaşındayken söylüyorum.

İşi kurarken veya bir işin tarafı olurken onun içinde bulunduğu o ufacık ekosistem de çok önemli. İşin kendini taşımasına izin vermek lazım.

Panik olmayacaksın, huzuru kaçmış bir lider eğer bunu etrafına hissettiriyorsa, bütün sistemin de huzurunu kaçırır.

Gençlerin yapmaması gereken ikinci şey, işleri kendileri referanslı kurmasınlar. Burada iki saattir konuşuyoruz, telefon bir defa çaldı mı?

Valla çalmadı.

Niye? Çünkü demek ki işlerin bana ihtiyacı yok. Herkesin bir yetkisi var. Onun üstüne geliyorsa bana geliyor. Benim üstüme de çıkanlar olduğu zaman yönetim kuruluna götürüyorum.

Herkes Ali Sabancı olmak ister. Peki herkes Ali Sabancı 'yla

çalışmak ister mi?

O yumurta mı tavuktan, tavuk mu yumurtadan çıkar sorusuna benziyor biraz, emin değilim abla. Ama benim organize etmekte taraf olduğum ekip, ancak benim gibi bir adamla çalışır. Yani karışmayacak, önemsemediğinden değil, sadece işlere izin veriyor.

Oğlanlar derse ki, "Ben topçu olacağım, yok gitarist olacağım... " Ne olacak bu holding?

Onları döve döve ikna ederim! Olur mu hiç? Ne oluyorsan ol, bir kere şimdiden karar verme. Mentorluk yaptığımız 22 yaşında bir öğrencimiz var, üniversiteyi 4 ay sonra bitiriyor. Kızcağız ne yapacağını bilmiyor. "Ne kadar doğru bir yerdesin" dedim.

Böyle arayacaksın yani.

Aileme ve ortaklarıma dediğim hep şu, ben çocuklarıma şirket hissesi bırakmak istemiyorum. Onlar, yük olarak kalıyor.

İşler ne olacak o zaman?

Bana ne işlerden, çocuklara ne, ben de mi bunun esiri olacağım, çocuklar da mı bunun esiri olacak? Aynen söylüyorum bak, bana ne... Belli bir gün gelecek ve ben de diyeceğim ki, "Yok baba, ben istemiyorum artık." O gün çok yakın olabilir, illa 60 yaşında olman gerekmeyebilir.

Sabancı Grubu'nda bazı patronlar "Yarın bir gün ben ölürsem bu işler ne olur" diye düşünmüyorlardı. Çünkü diyorlardı ki "ölmeyebilirim." İnsanlar kitlenmesin bu koltuğa, bu koltuk var ya, bu çok tehlikeli bir koltuk.

Zeynep Bodur Okyay: “Hiçbir şey insanın evladından daha değerli değildir”

Çanakkale Seramik ve Kalebodur; Türkiye'nin Cumhuriyet aydınlanmasının ilk şirketlerinden. 60. yılınızı mı kutluyorsunuz?

Evet, 1954’lerde temel atılmış, çalışmaya başlanmış, somutlaşması 1957 yılı, bizim kuruluş yıl dönümümüz. Bu sene 60. yılımızı kutluyoruz.

Babamın tamamen kendi girişimi, aileden bağımsız ve o sırada daha 21 yaşında. Dedem tütün çiftçisi, köy kökenli bir aile, tarımla uğraşıyorlar. Babamın dedesinin bugünkü anlamda süpermarket sayılacak bir işletmesi var. Daha sonra ihracat başlıyor. Dedem İstanbul’a gelmek zorunda kalıyor.

Babam da o sıralarda bir öğretmeninin tavsiyesi ile Robert Kolej'e geliyor ve dedemle çalışmaya başlıyor, annemle de zaten ortaokuldan tanıştıkları için erkenden evleniyorlar, 1951 senesinde.

Babam o arada bir araştırma yapıyor ve kendi bölgemde bir şey yapayım, Anadolu’ya sanayii götüreyim, istihdam sağlayayım gayretinde, aileden de çok destek alamıyor.

O da halka gidiyor, Türkiye’nin ilk halka açık şirketidir Çanakkale Seramik. İnsanlar inanmıyor önce, kapı kapı dolaşıyor, hisse satıyor. Onları ikna ediyor.

Hatta çatısını yaparken para bitiyor, devalüasyon oluyor, kredilerle ilgili sıkıntılar yaşanıyor. Oldukça meşakkatli bir dönemden geçiyor ve usta diyor ki, “Biz seni sevdik, sen çok idealist bir insansın. Tamam ödeyebildiğin kadar öde, üstünü hisse olarak ver bana.” Şimdi o ustaların biri bizim bayimiz. Birinin oğlu da IT direktörümüzdü, yeni emekli oldu.

Dolayısıyla bizim Kale Grubu olarak enteresan bir kültürümüz ve babamın da girişimciliğe olan inancı nedeniyle başlayan böyle bir hikâyemiz var. Değerler sistemimizde olmayanı yapma, teknolojiyi getirme var.

Anneniz?

Annem de aslında o dönemin sanayici sayılacak bir ailesinde doğmuş. Babamla birlikte fabrikanın kurulmasında çok emeği vardır. İşçilerin yemeğini yapmaktan tutun da evde destek olmaya kadar her işte fiilen bulunmuş.

Babanız?

Gönül insanıydı babam. Hakikaten iyi bir vizyonerdi, hayata bakışı da çok dengeliydi. Bir yandan çok moderndi, bir yandan da bu ülkenin kültürüne, mukaddesatına çok inanan bir insandı. Bugün hepimizin bildiği İSO, TÜSİAD, DEİK gibi kurumların da kuruluşunda ilk imza atanlardan biriydi. Çok iyi bir rol modeldi.

Bir baba-kız ilişkisinin dışında iki profesyonel olarak ilişkiniz nasıldı? Siz Zeynep olarak, başarı ve başarısızlığı ilk ne zaman hissettiniz?

Babam çok çalışırdı, onu çok az görerek büyüdüm. Bana hep şöyle derdi, "Sen hem kızımsın, hem de oğlum."

Bu iyi mi gelirdi size, kötü mü hissettirirdi?

İyi gelirdi. Ben hiç negatif algılamadım. Kadınların da erkek alanında başarılı olabileceğini ifade eden, buna fırsat tanıyan bir cümle olarak gördüm.

Başarı ya da başarısızlık meselesindeyse, her şeyi babamı izleyerek yaptım. Biz onunla vakit geçirebilmek için hep onun hayatına dahil olmak zorunda kaldık. İş toplantıları, seyahatler... Ailecek bir tatil hiçbir zaman yapamadık. Daha çok gözlemleyerek büyüdüm. Çok mükemmeliyetçi bir insandı.

Peki burada Zeynep'in hikâyesi nerede? Şu ana kadar bu babanızın hikâyesi...

Babam hep derdi ki, "Evladım ne olursan ol bir baş ol, istersen soğan başı ol." En iyiyi yapmak ve yapabildiğinin en iyisini gerçekleştirmek için teşvik ederdi.

Kendinizi hiç başarısız hissettiğiniz bir çocukluk hikâyesi yok mu? Kızılay başkanı ya da sınıf başkanı olamadığınız?

Yok, genelde ya onu ya ötekini oldum. Sevilen de bir öğrenciydim. Yaramazlık yapmadım ama sınıf başkanı iken yanlış yere

cezalandırıldığım oldu. 3. sınıftayken müdür sıra dayağına çekti hepimizi, beni de. Hem de dinlemeden. Sınıfta gürültü vardı, “Sen sınıf başkanısın, niye bu sınıfın düzenini sağlayamıyorsun?” dedi. Herkesin içinde dayak yedim.

Unutmamışsınız...

Hiçbir zaman unutmadım! Arkadaşlarım hiç ama hiç gülmemişti, onu da unutmuyorum.

Çünkü hepsi aynı travmanın bir parçası olarak yaşamış o günü...

Annem okula gelmişti. Bayrak töreni vardı, bir cuma günü. Hakkını savunmak gerektiğini de orada öğrendim.

Okullar bitti, sonra?

Sonra İTU’yü kazandım. Babam hep Boğaziçi’ne gitmemi isterdi. Ama ben son gece tercihlerimi değiştirdim ve İTÜ’yü yazdım.

Büyük cesaret... Neden?

Çünkü ben mühendis olmak istiyordum. Fabrikayı görmüş, çok etkilenmiştim... Son gece üçüncü tercihe ITÜ’yü koydum. Orası tuttu ve babam bana çok kızdı! Bir hafta küstü.

Gerçekten mi?

Kendi okuduğu okul olduğu için Boğaziçi’ne gitmemi hayal ediyordu. Üzeyir Garih’i devreye soktum, “Babamla konuşun, bana çok kızgın” dedim. Ama sonradan tabii mühendis olmamın faydasını o da gördü.

Üniversiteden sonra ne yaptınız?

Yurt dışına gitmek istedim ama babam izin vermedi. “Senin işin gücün var, gir bir an önce çalış, yurtdışına gitmene gerek yok” dedi. Ben de Hüsnü Bey’den (Özyeğin) Finansbank’ta staj yapmayı rica ettim. Ama aklımda hâlâ yurt dışı var.

Biraz Üzeyir Bey, biraz Hüsnü Bey yardımcı oldu, babamla konuştular. Babam da sonunda dedi ki, “O zaman ya çok iyi bir okuldan kabul alırsın ya da burada işinin başında otursun.” Ben de Harvard’a gittim! Onu geri çeviremedi. Harvard’da iki yıl kaldım.

Türkiye'de bir başarı ve başarısızlık algınız vardı, Harvard’a gittiğinizde bambaşka bir dünya ile karşılaştınız herhalde değil mi?

Türkiye'den çok farklı tabii. 1991-93 arası oradaydım. Bir defa çok uluslu bir ortamda bulunmamın getirdiği çok ciddi bir farkındalık var. Sonra, insanlar çok okuyor. Kampüs cıvıl cıvıl, gece saat üçlere beşlere, sabahlara kadar ışıklar yanıyor. Bir fikri olan mutlaka destekleniyor. Okul da o fikre inanıyorsa, her türlü deneyi, imkânı sunuyor size...

Daha çok proje bazlı araştırmaya yönlendiren, fikrinin arkasında durmanı ve çok çalışmanı gerektiren bir ortam. Yarıştığınız insanlar çok donanımlı insanlar. Sürekli bir fark yaratmak zorundasınız, o farkı yaratmak için de normalden daha fazla çalışmak zorundasınız.

Nasıl tanımlıyorlar başarıyı?

Hayatla ilgili bir fark yarattınız mı, ona bakarlar. Ne katkı sağladınız, küçük de olsa bir sosyal projede çalıştınız mı, hep böyle bir katma değer yaratma üzerine kurulu...

Kendinizi o anlamda yetersiz hissetmediniz mi?

Hissettim valla, çünkü ben çok kapalı, korumacı bir ailede büyümüşüm. Orada öyle bir hayat yok. Kendi başınasınız... Burada hatalar örtülüyor, "Üzülmesin çocuğum" deniyor. Bizim ülkede okulda not için çalışırsın... Halbuki orada not için çalışılmıyor, takım çalışmasına yönlendiriyorlar. Benim en zorlandığım ders toplum önünde hitabet ve sunumdu. Bu "münazara dersi" olarak Türkiye'de annemlerin zamanında da varmış. Şimdi yok. Fikrini anlatabilmek, insanları ikna edebilmek, Amerikan okullarında bu çok önemli bir şey.

Üstesinden gelebildiniz mi bu kadar antrenmansız?

Konuşmak çok zordu, en zorlandığım ders oydu. Kırmızı gelirdi benim kağıdım. "Bu kadar uzun paragrafa ne gerek var, daha kısa, daha öz kendini ifade et." Hep böyle notlarla dolu olurdu.

Heyecanlanıyor muydunuz?

Çok heyecanlanıyordum, yapamıyordum, tutulup kalıyordum, onları aşabilmek aslında kolay değildi. Ama çok faydası oldu, "Herkes yapıyor, ben de yapmak zorundayım" dedim.

Harvard'a gidene kadar da göbeğim çatladı, ben MBA mezunu değilim, o program da iş sahiplerinin katıldığı bir program... Bunu bana söylediler zaten, "Sen bir başla, bu programda başarılı olamayabilirsin" dediler.

Tabii çok zorlandım. Bir deneyeyim, başaramazsam da hiç olmazsa o yolda gazi olurum diye düşündüm. Bana 26 kiloya mal oldu. Tam 26 kilo aldım.

Bir fanusun içinde, pamuklara sarılmış ve sizden çok şey bekleyen bir aile mi, yoksa çölün ortasında yapayalnız ama size sınırsız özgürlük ve düşünce seçeneklerinin tanındığı, ne yapacağınızı bilemediğiniz bir okul mu? Hangi Zeynep'i daha mutlu görüyorsunuz?

Biri diğerine üstün değil, iyi örneği, yani babamı, en kısa yoldan izlemek ve oradan bir şey öğrenebilmek büyük bir şans.

Zor tarafı şu, “Acaba kendim miyim, acaba kendimi mi gerçekleştiriyorum, yoksa başkasının hayalini mi?” sorusu var. Ama ben bugün gerçekten sevdiğim işi yapıyorum.

Yani bu sizin seçtiğiniz hayat mı?

Ben mimariyi çok seviyordum, uluslararası ilişkiler ilgimi çekiyordu. Acaba ben uluslararası ilişkiler okur muydum ya da mimar olur muydum? Başka bir alan seçer miydim, böyle çok kafamın kurcalandığı anlar oldu ama sonuçta yaptığım işi seviyorum. Hiçbir zaman da “Bu iş benim başıma kaldı” diye düşünmedim.

Üniversite yıllarında belki biraz bocaladım ama sonra tatmin oldum. Türkiye’de sanayici olmak çok çok zor iş. Ülkenin gelişmesinde, yeni şeyler üretmesinde, yetkinlik kazanmasında etkin olabilmek, buna katkıda bulunabilmek önemli bir misyon diye düşünüyorum.

Harvard'dan döndünüz, zannediyorsunuz ki o 26 kiloyu almış bile olsanız, müthiş bir şey başardınız ve burada sizi kraliçeler gibi ağırlamaları gerekir...

Ama hiç öyle olmadı! Babam “Her şey senin bildiğin gibi değil, kitaplardaki gibi değil, bu ülkenin şartları farklı” diyerek çok uğraştırdı beni. Kendi yolunu bulan biri olduğu için bana hiçbir zaman “Senin alanın şu, görev tanımın şu, bunu yapacaksın, şunu yapacaksın” demedi.

İyi de ben kendimi nasıl ispatlayacağım, patron kızı olarak mı kalacağım? Benim de derdim buydu. Burada kendimi ifade edemediğimi, bir türlü geliştiremediğimi, anlatamadığımı düşünüyordum. Şirketle ilgili enteresan fikirlerim var, gördüğüm örnekler var, onları burada uygulayamamaktan muzdarip böyle bir yedi sekiz yılım geçti...

Ne yaptınız o sırada?

Sürekli kavga ettim babamla!

Çok güzel bence, hatta harika!

Çok, çok kavga ettim, hakikaten, bazı yerlerde önümü açtı ama bazı noktalarda da kapıları kapattı. Bana derdi İd, "Hak verilmez, alınır." Uğraşarak elde etmem yönünde çok ısrarcı oldu.

Bir yandan da çalışanlar size patronun kızı gibi bakıyor, özellikli ve ayrıcalıklı bir yeriniz olduğu zannediliyor, aslında hiç öyle değil.

Kaç tane dönüşüm, değişim projesi başlattım, kaç tanesi başarısız oldu. Yurt dışında bir şirket alalım dedim, yok, istemedi.

Pozisyonunuz ne o sırada?

Pek bir pozisyonum olmadı. Babam bana "Başkanın Asistanı" gibi ne idiği belirsiz bir unvan verdi.

Bir gün gittim, hiç unutmuyorum, kapıyı hışımla açtım ve dedim ki, "Ben sekreter miyim, yönetici asistanı mıyım, neyim ben?"

Bana cevap vermedi, "Sen kendi yolunu bul. Ben seni her yere sokuyorum. Aşağıya indiğin zaman seni herkesin kabul edeceğini mi zannediyorsun?" dedi.

Kaç kişi çalışıyor o zaman holdingde?

5-6 bin kişi vardı bütün grupta. "Kendi fikrin olduğu zaman doğru işler yapacaksın. Herkesin sana ilettiği şeylerle bu iş olmaz" dedi. Ondan sonra kendi kendime inisiyatif aldım; baktım pazarlamada bir şey yok, ürün yönetimi yok, marka yönetimi yok, ben bunları yapayım dedim. Yeni insanlar aldım işe, hep beraber yola çıktık.

İtiraz gelmiyor mu, mesela bunlar kim diye?

Yok gelmiyor. Çabalamaya saygı var, hazıra konmaya yok.

Peki o sırada hiç aklınıza şöyle şeyler gelmiyor mu, "Kızım Zeynep bas istifayı git, başka bir holdingde işe başla" gibi...

Yok, hiç gelmiyor. Bizim dağıtım kanalını bir ziyaret edeyim, dedim. Başladım turlara, bütün Türkiye'yi dolaştım. Çanakkale, Yozgat, Erzurum, Mersin, Mardin... Sonra İtalya, Rusya, hepsine gittim.

Tedarikçileri gezdim, yurtdışı pazarlardaki müşterileri dolaştım. Sonra şirketlerin yönetim kurullarına yavaş yavaş alınmaya başladım. Derken bir baktım, yapı ürünlerinde bir şirkette Yönetim Kurulu Başkanı oldum...

Kim yapıyor bunları?

Babam.

Maaşla mı çalışıyorsunuz?

Maaşla çalışıyorum. Sonra yavaş yavaş holding konularına girmeye başladım.

Hiç başarısız olduğunuz bir iş olmadı mı bu yedi sekiz yıllık süreçte?

Oldu, önde gelen danışmanlık şirketlrinden biriyle dönüşüm çalışması başlattık. Hem şirketi nihayetinde halka arz etmek, ondan öncesinde yapıyı olgunlaştırmak, sonra da benim düşündüğüm pazarlama ve stratejik hedeflerle yönetilen bir şirket olmak için, kurumsallaşmaya yönelik bir çalışmaydı. Onun bir kısmını uygulayabildik, bir kısmını uygulayamadık. Çünkü babam çok fazla arzu etmedi, bazı fikirleri çok beğendi, kabul etti ama bazılarını istemedi.

Hiç kavganız yok mu?

O da var. Zaten çok atışırdık biz, herkes de bilirdi.

Ne hissediyordunuz o durumlarda, yapamamış mı hissediyordunuz? Engellenmiş mi hissediyordunuz?

Hem yapamamış, hem de engellenmiş hissediyordum.

Yetersiz değil, engellenmiş!

Yeterince anlaşılmamak veya iyi ifade edememekle ilgili kendime kızıyordum.

Ertesi sabah hangi duyguyla tekrar işe gidiyordunuz?

Biz hiç aile hayatına yansıtmadık, iş hep işte kaldı. Hatta tam tersine, babamla atıştığım zamanlarda onun yanına giderdim ki araya soğukluk girmesin. Evde de hiç konuşmazdık.

Uzun yıllar babanıza kendinizi ispatla geçmiş...

Babamın bana bir tane mektubu var, hâlâ saklarım.

O mektubu şimdi okuduğumda bazı konularda ne kadar haklı olduğunu görüyorum... Benim tabii o enerji ile içim yanıyor, bir şey yapmak istiyorum, kendimi ispat etmek istiyorum. Hayallerim var. "İbrahim Bey'in kızı" olarak değil! İbrahim Bey'in bir başarı hikâyesi var, benim ondan ne eksiğim var? Ben onun kızıyım zaten, ben de kendi hikâyemi yazabilirim, diye düşünüyordum.

Ama insanın burnunun sürtmesi, yanılgılar, yaşanmamışlıklar, içinde kalmalar, eksik hissetmeler bunların hepsi iyi şeyler.

Neden?

Çünkü gücünüzün sınırını ve neyi nasıl yapabildiğinizi anlıyorsunuz. Sürekli baştan başlamayı, vazgeçmemeyi öğreniyorsunuz. iyi bir deneyim ve iyi bir eğitim hayatta.

Tam tersini de yaşayabilir insan, yani çok yorulabilir, vazgeçebilir.

Ben pek vazgeçmeyi sevmem.

Lanet olsun diyebilir...

Olabilir ama ben evde oturmayı seven bir insan değilim. Kalıp mücadele etmeyi her zaman tercih etmişimdir. Hep sonuna kadar uğraşırım.

Hangisi sizi daha fazla yordu? Babanızı aşmaya çalışmak mı, çevrenin size patronun kızı demesini aşmaya çalışmak mı?

Babamı aşmaya çalışmak, onun olurunu veya takdirini almak... Bunu çok zor elde ettim.

Peki onu başardığınız noktada bile insanların " Ya zaten patronun kızı " demesi nasıl bir şey?

Bizim kültürümüzde "Elâlem ne der?" anlayışı var. Önemsemedim diyemem. Ama benim için ne yaptığım, neyi başarıp başaramadığım daha önemli.

Sizin başarınızı kıskanan bir baba değildi sanırım...

Sonradan yazdığı mektupta da okudum, başkalarına, "İyi ki kızım var, iyi ki böyle bir evlada sahibim, ondan çok memnunum" dediğini de duydum. Hiçbir zaman benim yüzüme söylemedi ama...

Şu anda holdingdeki pozisyonunuz tam olarak ne?

Kale Grubu Başkanı'yım. 2007'de İcra Kurulu Başkanı oldum. 2012'de, 55. yılımızda da resmen Kale Grubu Başkanı oldum.

2007'de bu konuşmayı kim yaptı sizinle? Böyle film sahnesi gibi bir şey canlanıyor kafamda...

Kuruluş yıl dönümümüzde Çanakkale'ye rahmetli Süleyman Demirel gelmişti. Babam o törende beni çağırdı kürsüye, konuşma yaptıktan sonra, "Artık ben bayrağı devrediyorum" dedi.

Haberiniz var mıydı bundan?

Çok yoktu, ritüel de severdi. Süleyman Demirel de çıktı dedi ki, "Ya İbrahim Bey, sen bayrağı devrettin de sopayı tutarsın elinde. Sopayı ne zaman devredeceksin, onu merak ediyorum."

Demirel haklı çıktı, babam hâlâ aktif olduğu için birçok konuda kararlar geri dönüyordu. Benim ültimatom gibi bir yazım var, "Ya bu şekilde olacak, ya da ben buradan, bu diyardan gideceğim" diye... O mektup da onun arkasından bana yazılmıştır.

Şu hâlâ sakladığınız mektup...

Bir babanın kızına yazdığı çok özel bir mektup. Hem duygu var içerisinde, hem de öğüt; hem işle ilgili beklentileri var, hem de hayatı boyunca gerçekleştirdiği en büyük eseri yani işi var. Çünkü babama sormuştum, "Ben mi, iş mi" demiştim...

Sordunuz mu bu soruyu? Ben yapamazdım...

Babam bana cevap vermedi, işine o kadar düşkündü.

Ne zaman sordunuz bunu?

O holdingde çalışmaya başladığım ilk yıllarda sormuştum ve cevap vermedi! Çünkü onun kendini gerçekleştirdiği proje o, işi, öteki de hayatının devamı, kızı.

Ama cevabı o mektupta aldınız.

"Hiçbir şey insanın evladından daha değerli değildir" diye yazıyor... (Ağlıyoruz...)

"Ama ben, iki kat mesudum, çünkü hem başarılı bir şirketi sana devrediyorum, hem de senin gibi bir evlada devrediyorum."

Ben bunu vefatından sonra çekmecede buldum.

Gerçekten mi?

Asıl film karesi olan an o zaman, çok ağladım.

Çok haklısınız, iki profesyonel olarak iş hayatında başarmışsınız. Ama finalde baba kız olarak da başarmışsınız…

O kadar üzülmüş ki o tartışmadan sonra gece yarısı oturmuş, sabaha kadar mektubu yazmış…

Ve saklamış yıllarca…

Evet.

Size vermemiş…

Evet. Altı-yedi sayfa bir mektup.

Yalnız başınıza mı buldunuz bunu, yanınızda biri var mıydı?

Annemle odayı toplarken bulduk ama annem şaşırmadı, muhtemelen biliyordu.

Unutulmaz bir hikâye bu, anlattığınız için teşekkür ederim.

Kadın olmak konusunu sormak isterim bir de…

Kadın olmak kolay değil bizim kültürümüzde.

Belki bana biraz geri kafalı diyebilirsiniz ama ben kadının evdeki sorumluluklarını ve anne olmakla ilgili görevlerini önemsiyorum. Hem çalışıp, hem de bunları yapmak hiç kolay değil.

Kadın yönetici yok denecek kadar az…

Evet bu bir sorun ama yegâne sorun değil. Bizim çok daha temel problemlerimiz var. Kadının tarım işçisi olmakla ilgili derdi var. Yaşlı bakmakla, çocuk bakmakla ilgili yükleri var. Okuma yazma ile ilgili derdi var. Kreşlerle ilgili derdi var. Ortam müsait olmadığı için, sanayi işçisi olmakla ilgili derdi var.

Haydi şimdi 2012'yi konuşalım, grup başkanı olduğunuz dönemi…

Babam artık gelmek istemiyordu, zaten sağlık problemleri de baş

göstermişti. “Sen grubun başkanısın, sen karar ver” diyordu. O zaman da zor bir dönem çünkü babamın sağlık sorunlarıyla uğraşıyorduk. Bu sefer de evlatlık vazifeleri ön plana çıkıyor.

Çok yakın zamanda kaybettiniz değil mi?

Evet, 23 Mayıs 2016’da.

Peki, siz aynı zamanda annesiniz, anne-oğul ilişkiniz nasıl?

Onu da söyleyeyim, benim oğlum oldu, ismini İbrahim koyduk, babam torununu çok sevdi, bana yapmadığını ona yaptı.

Bazen şirkete İbrahim’i de getirirdim. Babam “Sen işine bak” derdi. Kendi odasına, masasının yanma İbrahim’e göre küçük bir masa yaptı ama resmen küçük bir iş masası. Üstüne kendi fotoğrafını, ona yazdığı bir şiiri koydu ve İbrahim’i oraya oturttu. O gün çok duygulanmıştım.

İnsan fani, onu hissediyorsunuz... İş, para kazanmak falan bunlar hiç yani, önemsiz hale geliyor. Neslin, hayalin, idealin devamını görmek istiyorsunuz.

Siz anne olarak İbrahim'in kendini gerçekleştirmesi yönünde neyi benzer, neyi farklı yapıyorsunuz?

Ben de biraz zorlayıcı bir anneyim, çok kolay beğenmiyorum. Yaptığı işi çok düzgün yapmasına ve isteyerek, emeğini katarak, ruhunu vererek, tutkuyla yapmasına önem veriyorum.

"Anne ben holding'le hiç ilgilenmiyorum" derse?

Olabilir, o konuda çok ısrarcı olacağımı zannetmiyorum. Ama ne yaparsa yapsın, ilkeli bir insan olması ve hayattaki duruşu benim için çok önemli. Kendini vererek ve adayarak iş yapmasını beklerim.

İş yaşamında ideal önemli birşey mi?

Bence çok önemli. Hayat duruşudur o. İnsanın iz bırakarak gitmesi lazım. Önce bölgeme, sonra bu ülkeye hizmet etmek... Birilerinin hayatına dokunmak, faydalı olmak, bunlardı bizim gördüğümüz...

Böyle bir idealiniz olmasa belki daha fazla para kazanabilirdiniz?

Olabilir tabii. Şirketler kâr-zarar üzerine kurulur. Ama şahsi servet biriktirmek, doğrusu benim hiçbir zaman öyle bir derdim olmadı. Hayatta başınızı yastığa koyduğunuz zaman içinizin rahat olması lazım, keşkelerinizin olmaması lazım. Giderken de hoş seda bırakmak

lazım...

Bir sürü insan diyecektir ki “Ya kardeşim şu kadar milyon doların olsun da gece uyuma boşver, biraz az uyu ya da... ”

Hiç kimse öyle bir durumda rahat uyumaz, çünkü başkalarının da sorumluluğunu taşıyorsunuz. Hayatınızdaki en önemli şey sorumluluk bilinci, onu taşımanız lazım, kendinizi düşünerek hareket edemezsiniz. Perde kapanırken, onurlu bir vedanın en mühim şey olduğunu düşünüyorum.

Gelelim Rusya'ya, sanırım orada hem zaman, hem de para kaybettiniz...

Iş hayatında başarısızlık hikâyenizin olmaması mümkün değil. Ayrıca onlar çok kıymetli deneyimler... Iş dünyası çok ciddi bir rekabet alanı, kimse kimsenin gözünün yaşına bakmaz. Hele özel sektörde zayıf tarafınızı bulurlarsa oradan devam ederler.

Siz mesela neyi kaybetmeyi göze alamazsınız, itibar mı, para mı?

Ben itibar kaybını göze almam. Para kaybedebilirsin, tekrar çalışıp aynısını kazanmak için uğraşırsın. Ama itibarın ve insanların güveninin kaybedilmesinin çok ciddi maliyeti var. İtibar ve güven bir günde kaybedilir ama kırk yılda geri kazanılmaz.

Hırsınız aklınızın önüne geçmemeli.

Başarısızlıkla nasıl bir ilişki kuruyorsunuz peki?

Ben başarısızlıktan korkulması gerektiğini düşünmüyorum. Hatta biz bir karar aldık, kendi yaşadığımız başarısızlıkları bir vaka olarak paylaşıyoruz çalışanlarımızla.

Müthiş bir fikir bu.

Yurtdışında da buna benzer çok fazla etkinlik var. Bu kitap da o yaklaşımın bir örneği mesela... Eskiden başarısızlık küçük düşmekle aynı algılanırdı. Oysa bugün bundan ders çıkarıp, bir öğrenim, bir kazanım olarak görüp, daha iyi şeyler yapmayı hedefleyen bir anlayış var.

Sizin için Rusya bu deneyimlerden biri sanırım. Bir fabrika mı kurdunuz orada?

2000'e geldiğimizde, yapı ürünleri grubumuzda belli bir büyüklüğe

ulaşmıştık. Küreselleşme de iyice ivme kazanmıştı. O zamana kadar uluslararası iş birlikleri yapmıştık, bu konuda da oldukça deneyimliydik. O sırada şirketlerin yurt dışına açılmasına destek veren programlar başlatılmıştı. Biz, "Türkiye'nin de buna ihtiyacı var" dedik.

Neden Rusya?

Çünkü Rusya'da 1998 krizinden sonra devalüasyon oldu. Ülke büyük bir badire atlattı, ardından da Putin geldi. Ülkede bir toparlanma, eski güçlü Rusya'yı yaratma iradesi oluştu.

Sunulan teşvikler birçok ülkenin ilgisini çekti, pek çok Türk müteahhiti oraya gitti. "Biz zaten bu şirketlerin tedarikçisiyiz, niye orada da tedarikçisi olmayalım?" dedik.

Baktık, Rusya 2000-2008 arası ydda %7 büyümüş, biraz serbestleşme var, tüketici kredileri başlamış ve nihayet Rusya'da kendi dağıtım şirketimizi kuralım dedik.

Üretim yok yani, sadece dağıtım kuracaksınız...

Başta öyleydi. Bu arada Rusya'da halk pazarlan diye bir şey var, bizimki gibi malzemeleri bile oralardan alıyor insanlar. O nedenle biraz yavaş ilerledi iş ama böyle yüzde yüz başarılı olduğumuzu da söyleyemem...

O sırada Türkiye'de yeni alanlara girdik ve bu izolasyon konuları öne çıktı. Dow Chemical ile işbirliği yaptık. Sonra onlar dediler ki, "Biz global bir şirketiz, Rusya ile de iş yapıyoruz. Nisco isimli bir şirketimiz var, acaba siz Nisco ile birlikte ortak yatırım yapar mısınız?"

Biz bu fikre sıcak baktık. Hatta işi büyütüp "Rusya'da sadece yapı kimyasalları ve izolasyonunda değil, seramiği de koyarak bir yatırım yapsak mı?" diye düşündük.

Proje, yönetim kurulunda gitti geldi, gitti geldi, sonunda bir şirket satın almaktan vazgeçtik, ilk hatayı bence o zaman yaptık. Sonra Nisco'nun teklifini değerlendirdik, bu sefer ikinci hatayı da ölçeği büyütmekle yaptık.

Daha ileri gidip, kendimize bir de arazi aldık! Moskova yakınında bir yerde 400 dönüm arazimiz var hâlâ.

400 dönüm mü?!

Tabii, araziyi aldık ve dedik ki, "Yapı kimyasallarına başlayalım, sonra

seramik yatırımıyla da devam edelim.” Arazimiz sanayi bölgesinde değildi, bu sefer onun yasal süreçleriyle uğraştık ve bu tam iki yıl sürdü! 2007 ye geldik, bu sefer global kriz patladı.

Ah!

Her şeye rağmen fabrikayı kurduk, üretime başladık. Şu hesabı da yapamadık: Rusya’da Türkiye’deki kadar marka gücümüz yok, bunu göremedik. Orada yerel markalar güçlü, iklim farklı, kullanım alışkanlıkları farklı. Kültürle, bürokrasiyle, insan kaynağı ile sürekli uğraşmak zorunda kaldık.

İnsan kaynağı ile neden?

Kendini bu işe, göreve adayacak yetkin bir ekip kurmakta çok zorlandık.

Baştan sona bir ders olmuş size bu olay. Ne oldu peki sonuç?

Ciddi para kaybettik, yatırımın başında almayı düşünüp vazgeçtiğimiz firmanın değeri kadar kaybettik! 25 milyon...

Kapattınız mı şu anda?

Şu anda kadroyu son derece azalttık. Kapanmasa bile çok rölantide giden bir iş. Planımız büyümeye yönelik değil, tam tersi işte mevcudu biraz tutup belki de geri çekilmeye yönelik... Muhtemelen erken karar verip çıksaydık daha az zarar ederdik. Belki uluslararası konjonktürdeki bu krize yakalanmayacaktık. Türk müteahhitler de geri gelmeye başladılar.

Biz Kale Grubu olarak Rusya yatırımımız ile “Bazen olmaz”ı ilk elden deneyimledik. Özellikle ilk kez girilen işlerde ve ilk kez gidilen pazarlarda “öğrenme maliyeti” bazen tahmin ettiğinizin çok üzerinde olabiliyor. Tabii bu başarısızlıkta yanlış stratejik kararlar kadar bazen küresel ekonominin dinamikleri, bazen yatırım yaptığınız ülkenin konjonktürü, bazen siyaset, bazen terör, bazen doğal afetler belirleyici olabiliyor. Nadir de olsa, bütün bu etkenlerin bir araya geldiği bir “mükemmel fırtınaya” yakalanıyorsunuz ve aldığınız dersin etkileri yıkıcı olabiliyor. Günün sonunda, bu başarısızlığa rağmen ayağa kalkıp yolunuza devam edebiliyorsanız, öğrendiğiniz şeyin kıymeti artıyor.

Bu deneyimin, 60 yıllık sanayi yolculuğumuzu güçlendirdiğini düşünüyorum. Rusya’daki bu egzersizimiz olmasaydı belki de İtalya’dan önemli bir seramik markasını satın alma operasyonuna

girmeyecektik.

Elbette Rusya yatırımımız, küresel bir grup olma yolunda bize önemli dersler verdi. Bu tür yatırımlarda daha tedbirli davranmayı, yerel dinamikleri daha fazla dikkate almayı, iş birliği fırsatlarına daha açık olmayı, sabırlı davranmayı, pazara yerleşene kadar para kaybetmeyi göze almayı bizzat deneyimleyerek yaşadık. ..

Cem Boyner: “Başarı da başarısızlık da uçan bir kuş gibi..."

Siz hem soyadı, hem iş hayatı itibariyle zaten başarılı bir ailenin içine doğdunuz. Bu sizin başarı ve başarısızlık kavramıyla ilk tanışmanızı nasıl etkiledi?

Çıtayı çok yükseltti tabii. Başarılı insanların olduğu bir ailede ve iş hayatında çalışmaya başlayınca muazzam bir baskı oluyor.

Biz, “spartan” yetiştik; yani “Ülke için çalış, ekmeğini kazan, ondan sonra konuş” anlayışıyla... Onun için iş hayatına çok küçük yaşta, şort giyerken başladım. Üniversitenin birinci sınıfından itibaren de zamanımın dörtte üçünde hep iş yerindeydim, okulu notlardan idare ederdim.

Bu yaşam biçimi seçtiğiniz bir şey mi, başınıza gelen bir şey mi?

Pilot olmak istiyordum doğrusunu istersen. Avcı pilotu olmak istiyordum. Ben bunun hayalini kurarken, babam “Oğlum nasıl olur, bu kadar iş güç” deyince müthiş bir şok yaşamıştım.

Böyle bir konuşma mı geçti aranızda? Ne kadar zor insanın çocukluk hayalinden vazgeçmesi...

Biraz soğuk duş gibi. Babam “Nasıl olur, biz ne yapacağız sonra, tek başımıza kalacağız” deyince bu sefer vicdanım devreye girdi. Aynen böyle bir konuşma geçti aramızda, 13-14 yaşındaydım.

Büyükada’dayız, hiç unutmam o anı. Merdivenden yukarı tırmanıyorduk. “Pilot olmak istiyorum” deyince, aldı beni, bir yere oturduk. Erkek erkeğe konuştuk, “Ben seni bir uyandırayım, gerçekle yüzleştireyim” dedi.

O benim için müthiş bir yol ayrımı oldu, bu konuşmadan sonra bende çok şey değişti.

İnanın bir film sahnesi gibi gözümde canlandı. Siz ergenliğin başında bir çocuk, karşınızda babanız...

Hayatımda benim için de çok önemli bir virajdır. Tabii babam

gözümde “yarı tanrı” gibi bir pozisyonda.

Yıllar sonra, işin garip tarafı, benim siyasete girişimde benzer bir şoku o yaşadı! Bu sefer roller ters, ben onu karşıma aldım ve neden siyasete girmek istediğimi anlattım.

Neden istediniz?

Şirkette herhalde 10 yılı tamamlamıştım... 1990’lı yıllar. Türkiye’nin en zor dönemi.

Çalış çalış çalış, her gün aslında bir gün önce yaptığım tekrarla, akşam masanı mükemmel bırakıyorsun, sabah bir geliyorsun, ortalık darmadağın! Her şeye baştan başlıyorsun.

Türkiye öyle bir yerdi o zaman. Her sabah ayrı bir krize uyandığın bir ülke.

Bir süre sonra, bizim gibi ülkelerde aynı şeyi tekrar tekrar yapıyor olmaktan doğan bir yorgunluk da oluyor.

O meşhur Sisyphos Efsanesi var ya, adama ceza olarak büyük bir kayayı dağın tepesine çıkarmak verilir hani... Her gün akşama kadar o koca kayayı iter, tepeye varır varmaz kaya tekrar yuvarlanır.

İşte tam da böyle hissettiğim bir noktada, “Benim mutlaka daha fazlasını yapmam lazım, aile için işler yaptım ama ülke için daha fazlasını yapmam lazım” düşüncesiyle bir arayışa girdim.

Sonra babama artık siyasete gireceğimi söylediğim zaman, bu haber onun için yıllar önce Büyükada’daki o konuşmamızın bir benzeri oldu.

Siz ailede başarı veya başarısızlık kavramını hangi değerlerle öğrendiniz? Para kazanmak mı önemliydi, iyi okumak mı? Yoksa sadece mutlu olmak mı?

Para hiç konuşulmazdı ama işe, markaya ve müşteriye sadakat çok konuşulurdu. Sözünde durmak çok konuşulurdu. Bir sorun çözerken de hep bu üç konuya dikkat edilirdi. Bir de “yenilik” lafını hatırlıyorum, işte yenilik...

Fikri sorulan bir çocuk muydunuz?

1960’larla 2015’ler farklı. Hangi tür ebeveynliğin daha doğru olduğunu tarih yazacak açıkçası.

“Sevgisini çok iyi belli eden aile” ortamıyla, “sevgisini daha az belli

eden aile" ortamının hangisinin çocuk için daha iyi olduğu 2050'de herhalde yazılır. Biz, 1960'larda daha resmiydik.

Annenizle de mi?

İkisiyle de. "Siz" derdik, lüzumlu lüzumsuz ağzımızı açmazdık. Daha bir haddimizi bilirdik. Bugünün gençlerine göre daha "kuzu"yduk. Dolayısıyla ufkumuz biraz daha dardı.

O zaman bütün insanlar daha kuzuydu. Şimdi bir parça daha kurt, bir parça daha istediğini dile getirebilen bir gençlik var. Ama ben bu daha iyi diye düşünüyorum.

Kendinizi yetersiz, başarısız, hissettiğiniz bir hikâye hatırlıyor musunuz?

Yetersizlik doğuştan ölüme kadar hep var zaten. Kolay kolay bir insanın kendi için, "Tamamdır, ben oldum" demesini mümkün görmüyorum.

Şüphe bence başarının anahtarı. Kendinden şüphe, kendinden emin olmamak, yardıma ihtiyacın olduğunu bilmek, doğruları tartışmasız kabul etmek yerine kendi inandığın doğruları bile tartışmaya açmak pek çok insanın doğasında var.

Benim de var. O yetersizlik hissi adamı asla bırakmaz, mezara kadar devam eder.

İyi bir şey mi bu?

Çok iyi bir şey hem de!

Korku da çok iyidir. Korkunuza göre tavrınızı alırsınız. Aklı çalıştırır.

Stres de öyledir mesela. Bir şekilde birinin sizi "Kaç ya da savaş" sorularıyla karşı karşıya bırakıp düşündürmesi çok iyidir.

İş hayatında zor bir şey değil mi kafası karışık olmak, sürekli şüphe etmek ?

Kafası karışık demiyorum; herhangi bir işin ya da bir fikrin körü körüne peşinden gitmemek diyorum.

Daima başkalarının fikrine açık olmak ya da bizzat kendi şüphelerinize açık olmak...

Bir şeyden şüphe ettiğiniz zaman kapatıp yokmuş gibi davranmak

yerine; onu böyle avucunuzun içine alıp onunla yakınlaşıp, onunla tanışmak, yüzleşmek, kabul etmek veya reddetmek ama asla atıp geçmemek, önemli olan bu. Benim de bütün ömrüm böyle geçti.

Başarı da başarısızlık da uçan bir kuş gibi hep... Bir şeyi başardığınız zaman onu başardığınızı unutuyorsunuz. “Oh, yaptım” diyemiyorsunuz, ya “Daha iyi yapabilirdim” diyorsunuz ya da bir sonraki hedefe gözünüz gidiyor.

Buna bir yolculuk diye bakıyorum.

Bu yolculukta herkesin hayatında mutlaka ayaklarına takılmış olan, bir sonraki için kendilerine ders olan, hatta kendi çevrelerindekiler için ders olan başarısızlık hikâyeleri vardır. Biz onlarla birlikte bir bütünüz aslında.

Okullar bitti, üniversitede ne okudunuz?

İşletme okudum, bizzat kendim seçerek. Şirkette çalışmaya başlamıştım zaten ve işi sevmiştim. İş hayatında kalmak istiyordum, sadece Boğaziçi Üniversitesi İşletme Bölümü'nü yazdım, gerisini boş bıraktım.

Siz adrenalin seviyorsunuz!

Yok, adrenalin değil ama çok kararlıydım, ne istediğimi biliyordum. “Oldu oldu, olmadı işe devam” diye düşünüyordum.

Çok memnundum iş hayatında. Küçükken girdiğiniz zaman, duvarda kimsenin fark etmediği bir sinek gibisiniz, her şeyi görüyorsunuz.

Size kimse dikkat etmiyor, siz her şeyi izliyorsunuz. Bu deneyim sayesinde bugün empatimin çok güçlü olduğunu hissediyorum. Hayatta izlemeyi ve susmayı bilen, neredeyse “bir zen durumu”nu yaşamak lazım.

Çok erken yaşta iş hayatına girince etrafınızda birçok şey konuşuluyor, siz orada kuru sünger gibi her şeyi çekiyorsunuz. Ben çok istifade ettim bundan.

Ne yaptınız, bir yandan okuyup bir yandan işe gitmeye devam mı ettiniz ?

Evet, ikisini birlikte götürdüm. Ama iyi yapmadım. O zamanlar şöyle düşünüyordum; “Okulun verdiği bilgiler teorik, oysa gerçek hayat çok önemli.”

Fakat biliyor musun, üniversiteden mezun olduktan sonraki o 10 sene, üniversitede derse gitmeyerek kaçırdıklarımı öğrenmek için uğraştım! Meğer ben hayatı öğrenmeden hayatı yaşıyormuşum.

Halbuki üniversitenin öğrettiği, insana verdiği güzel, önemli enstrümanlar var. Şimdiki kafam olsa böyle yapmazdım. Doğru düzgün okur, ondan sonra da doğru düzgün çalışırdım.

Şirkette ne zaman patronun oğlu Cem'den, Cem Boyner'e ve nihayet Boyner Holding'i yöneten iş adamına dönüştünüz?

Bilemiyorum, yavaş yavaş oldu her şey. Kısa pantolonla başladığım için önce "abi, amca" filan diyerek ilerledim. Sonra yavaş yavaş... İlk olarak mesela, ayakkabı fabrikamızı kurdum, onu elimde büyüttüğüm için üçüncü yılında fabrikanın genel müdürü oldum. İlk müdürlüğümü de öyle aldım.

Kaç yılın sonunda iş hayatında "Tamam buraya kadar, ben artık siyaseti denemek istiyorum" dediniz ?

1993'te atıldım siyasete... Demek ki bir 15 yıl çalışmışım holdingde. Aslında şöyle, TUSİAD'daki başkanlık görevim bittiği sene başladı bu arayış. Siyasete girmek bir karar da değildi aslında.

1990'lardaydık, Türkiye'nin çok berbat dönemleriydi ve konuşmak yerine bir şeyler yapmak gerekiyordu.

1990'larda ve öncesinde Türkiye'de yaşayıp sokakla ilgilenmemek mümkün değildi.

Korkunç yıllardı açıkçası. Terör ve insan hakları ihlalleri, ekonomik krizler, hepsini topladığımızda çok sıkıntılı bir dönemdi.

Aslında üniversiteli olduğumuz dönem de Türkiye'nin çok karışık olduğu yıllardı, 1970'lerin sonu. O yıllarda bir kitap yazmıştım.

Gerçekten mi? Siyasi içerikli bir kitap mı?

Hem de nasıl siyasi! Demokrasinin Iç Yüzü kitabımın adı. İnanmayacaksın, fevkalâde demokrasinin karşısında pozisyon almayı savunan bir kitap. Ama düşün, Türkiye karmakarışık, senato var, meclis var, kararlar çok geç alınıyor... O dönemde hızlı ve kestirme bir sonuç arıyordum. Bu arayış o zamanın gençlerinin çoğunda vardı.

1970'lerdeki bu dosya 1990'larda tekrar açılmış demek ki...

1990'larda ülke yeniden karışmaya başlayınca siyaset bir kez daha gündeme geldi.

Birkaç arkadaş, "Bu memleket nasıl kurtulur?" tartışmalarıyla başladık. Sonra çok büyüdük. Evlere sığmamaya başladık.

Ne yaptınız, partileştiniz mi hemen? Yok, önce Gültepe'de bir tartışma mekânı tuttuk, iki katlı bir yer. Grubumuzun adı "Yeni Demokrasi Hareketi" oldu.

Türkiye'nin her ilinden, her bölgesinden iyi eğitimli, yani çok ileri bir kesimi grubumuzun bir parçası oldu. Bu da zaten bir noktada sonumuzun başlangıcı oldu!

Neden ? Bu bir avantaj değil mi?

Maalesef değilmiş. Türkiye'de olan bitene dair çok güçlü fikirleri olan, çok değişik kesimlerden insanların yan yana gelip tartıştığı bir ortam düşün...

Bu iş daha sonra bir partiye evrilince, programımızı çok güzel yazdık, orada da birleştik.

Ama ne zaman ki günlük siyasetin içindeki tartışmalara daldık, hiç kimse kendi özgün fikrinden taviz vermek istemedi. Bir liderin peşinden gitmek gibi şeyler imkânsızdı.

Türkiye'nin gerçekten konuşulmaya ihtiyacı olan çok köşeli konularını tartışmaya hazır, cesur ve bir o kadar da nitelikli insanlar yan yana gelmiş. Tahmin edeceğin üzere öyle kuzu kuzu çay içip gitmiyorlar!

Bir kişi siyaha beyaz dedi, diye herkes beyaz diyecek, böyle bir durum yok, tabii ki herkes kemikli... Zorluk da aslında bu ekibin kalitesinden doğdu.

Bir hareket olarak iyi gitmişti oysa...

Hem de çok çok iyi! Her hafta sayısız toplantılar yapıyorduk, çok kıymet verdiğimiz düşünürler, siyasetçiler katılıp konuşmalar gerçekleştiriyordu.

O haliyle çok daha yararlı oluyordu.

Bu toplantılarımızın bazıları basına da yansıyordu ve dışarıya ulaşan mesajlar çok olumluydu. Hepsi de Türkiye'nin önünü açacak mesajlardı.

Böyle ilerlerken “Yeni Demokrasi Hareketi” hiçbirimizin beklemediği kadar ilgi çekti, ilgi derken şöyle, tepki çekti!

Ne demek o?

Ankara’daki kurulu düzen bizden rahatsız olmaya başladı ve ben o bir-iki yıl içinde her üç haftada bir 6 yılla 21 yıl arası hapis istemiyle yargılandığım mahkemelere gidiyordum. Devamlı çağırıyorlar savcılar...

Bu sefer, yani tepki geldikçe, ilgi de gelmeye başladı, hem de büyük bir ilgi. Mahkemeye giriyorum çıkıyorum, bu sefer orada verdiğim ifadeler olay oluyor!

Söylediklerim, verdiğim mesajlar, hareketimizin meşruiyetiyle ilgili, insan haklarıyla, düşünce özgürlüğüyle ilgili söylediklerimiz bir kesimin çok dikkatini çekti. Size vuruldukça on misli güçleniyorsunuz aslında.

Sonra açıkçası öyle bir noktaya geldi ki bir parti olmazsak olmayacaktı bu iş. O baskı ile partileştik.

Aslında aklınızda yok muydu?

Hiç yoktu inan, hem de hiç planımızda yoktu. Bu enerjinin pozitif bir yere akması lazım baskısı ile partileşmek zorunda kaldık.

İşte o karar, bana sorarsan, işin romantizminin % 80’ini götürdü.

Bak çok çarpıcı bir örnek vereyim, biz partileştik, bu arada çığ gibi büyüyor hareket. Her ilin, her ilçenin en parlak yüzde biri ikisi orada. Ben genel başkan oldum.

Kayseri’ye gittik, ucu bucağı olmayan bir konvoy, anlatamam sana, nefis bir parlement mavisi gökyüzü, flaşörler yanıyor, müthiş güzel bir ortam, müthiş bir enerji.

“II binamızı gezin” dediler. Gittik. Müthiş bir il merkezi, bir kat, pırıl pırıl perdeler, masada güzel bir vazocuk, içinde güzel bir gül, koltuklar var, harika bir yer.

Oturduk konuştuk, toplantımızı yaptık, sarıldık, öpüştük, şahane bir enerji. Şimdi güleceksin, aradan zaman geçti; partiyi kurmuşuz, tatlı tatlı Türkiye’yi fokurdatıyoruz diyeyim.

İnsan hakları meselesi, o sırada faili meçhuller var, ekonomi

karmakarışık durumda, özelleştirmenin, reformların yapılması lazım, siyasi partiler kanununun değişmesi lazım, seçim kanununun değişmesi lazım, Kürt meselesinin ve PKK terörünün ayrılması lazım filan derken; pat seçim kararı aldı parlamento.

Yani ne zaman olacak seçim?

Daha Kasımda kurulmuşuz, hemen ertesi sene seçim. “Girmeyiz buna” diye düşündük. “Nasıl yani, siyasi partisin ve seçime girmiyor musun?” dediler.

Bak şimdi, yine dönelim Kayseri’ye. Bir zaman geldi yine Ümit’le birlikte gittik Kayseri’ye, uçak yine aynı saatte indi...

Aynı parlement mavisi gökyüzü, biraz ışıklar mışıklar var ama öyle yüz araba değil de 12 araba. “Allah Allah” dedik, hiçbir şey anlamadık.

Bu arada o sıralar Hürriyet’in Strateji Mori’ye yaptırdığı kamuoyu araştırmalarında da çok yüksek çıkıyoruz, %13.5-14 puan.

Neyse, Kayseri’de yine dediler ki “İl merkezine gidelim”, il merkezine gittik, perde yok. O meşhur vazo yok, içinde gül yok. İskemlelerin yarısı yok, halı vardı, halı da yok. Oturduk çay içtik, dayanamadım sordum, “Ne oldu burada?” dedim.

Dediler ki “Başkan, eskiden gönlünü veren herkes vardı bu harekette ama ne zamanki resmi olarak örgütlenmek zorunda kaldık, o perdeyi getiren, vazoyu getiren, çiçeği getiren, halıyı getiren, tabureleri getirenler seçimi kaybettiler, başkaları il örgütüne, il yönetimine seçildiler... O perdeyi, vazoyu getirenler de küstüler evlerine gittiler.”

İşte o an çok önemli bir gerçeği anladım. Gönül mönül tamam da, bu siyaset işi biraz daha büyüyünce işin içerisine hırslar karışınca, perde de gidiyor gül de!

Bizim gibi hiçbir siyaset tecrübesi olmayan bir tayfa için ilk şoklarımızdan biridir bu.

Dinlerken daha iyi anlıyorum, gerçekten başından beri ne kadar büyük bir romantizmle hareket etmişsiniz.

Bir kere şöyle düşünüyorduk, meşhur bir söz var: “İmkânsız olduğunu bilmiyorlardı, başardılar.”

Biz “Bu düşündüklerimizi yapmak neredeyse imkânsız ama hepimizde

bu işe bir omuz atma inancı vardı" dedik. Özlem, "Yeni Demokrasi Hareketi" çok sportmen bir hareketti. İnandığı için yapıyordu insanlar amatör bir duyguyla. Yürekten inanıyorduk, Türkiye'nin bizim söylediklerimize ihtiyacı "o an" vardı. 10 senedir vardı. Diyorduk ki 94 "Bu fırsatı kaçırırsak, sorunlar daha da büyüyecek."

Bizim o dönemde bunların yapılması için müthiş bir enerjimiz vardı ve hayal de şuydu; belki yapabiliriz.

Ama biz siyasetçi değildik ve 20 sene sonra bize denk gelirse yaparız düşüncesiyle sırasını bekleyecek kimse yoktu içimizde.

Ben size oy verdim. Çevremdeki herkes "Bırak, Cem Boyner oy alamaz, sokaktaki insanı ne tanıyacak o" diyordu...

O görüşe katılmıyorum, buradaki anahtar şu: Siyaset çok uzun soluklu bir iş. Çok uzun soluklu, üstelik çok zor bir iş. Kendinden tamamen vazgeçmen gereken bir iş, yani her şeyinle vermen lazım hayatını, 24 saatini ve buna tahammül etmeyi becermen lazım.

Daha bir bakkal dükkânını değiştiremiyorsun bir senede, iki senede. Koca bir ülkenin modernleşmesini, birinci lige gelmesini altı ayda topluma nasıl anlatalım, sonra da 24 ayda yapalım... İşte bu bakış romantikti açıkçası.

Fakat yine de tarihte benzer örnekleri var, yapılabilirdi. Ama biz çok gerdik.

Gerdiniz derken ?

Şöyle gerdik. Bu işi bilen abilerim o zaman, "Önce iktidara gel, sonra düşüncelerini gerçekleştir, baştan söylersen iktidara gelemezsin" dediler.

Benim de düşüncem ve iddiam şuydu: "Yalanla gelemem, iktidar olduğumuz zaman aklımızdakileri yapmak için bir yerden bir güç alıyor olmamız lazım. Alacağın en büyük güç halktan alacağın oy gücü." Yeterince oy alırsam o günün egemenleri bize engel olamaz diye düşünüyordum.

Dolayısıyla, ben doğru bildiğimi söylerim. Bize oy verdiler yaparız, vermediler evimize döneriz. Ama biz bir şey söyleyip başka bir şey yapmayız.

Biliyor musun, AK Parti'nin birinci dönem seçim programı, "Yeni Demokrasi Hareketi" programına fevkalade yakındı; muhafazakarlık

kısmı dışında projeler çok benziyor birbirine.

Çünkü yol açıldı. Türkiye'yi eskisinin esiri olmadan yeni bir yere taşımak konusunda bir yol açtık biz.

Seçime girme kararı aldınız. Peki sonra ne oldu?

Seçime girdik, seçimden sıfır gibi bir şey aldık. Yüzde yarım, sanırım 200 bin kişi bize oy verdi. Şimdi öğreniyorum ki biri de senmişsin!

Neden sizce?

Birkaç hata yaptık, bir kere yorulduk. Kendi içimizdeki tartışmalardan yorulduk, biz büyüdükçe siyaseti iyi bilenler de aramıza katılmaya başladı.

Bu siyaseti iyi bilenlerin bize çok önemli bir tavsiyesi oldu ki uymadık ona; "Yavaş acele edelim."

Yavaş acele edelim... Ne güzelmiş.

Hiç unutmam bu sözü. Yavaş acele edelim, çok tartışmayalım. Varlığımız bile bir güvendir, biz onun üzerine oynayalım, politikalar üzerine değil.

Halbuki bizim kuruluşumuz tamamen dava, politikalar, ne yapacağız, Türkiye'yi nasıl değiştireceğiz, bir telaş, bir acele...

Siyaseti iyi bilen dostlarımız haklı çıktılar. Bize hep dediler ki, "Herkes cennete gitmek ister ama kimse ölmek istemez."

Herkes değişiklik ister ama başkası değişsin, ben aynı kalayım diye düşünür.

Hiç unutmuyorum, çok yakın dostum Rauf Tamer bir gün telefon etti. "Cem, bir hafta sus!" dedi. "Ne oldu?" dedim.

"Her akşam karı koca ve çocuk kavga ediyoruz evde. Her gün öyle bir konu açıyorsun ki aile birbirine giriyor" dedi.

Hiç unutmam bunu. Çünkü acelemiz var, Türkiye'nin acelesi var, telaşımız bundan.

Yanılmıyorsam o dönemde ittifak yapmayı da düşünmüştünüz?

Evet, ANAP'la ittifak yapsak mı diye konuştuk. Ama bütün o tartışmalar aslında bizim kendimizden şüphe etmemize yol açtı.

Kamuoyunun gözünde de “Bu iktidar denilen şey o kadar önemli ki işbirliği bile yaparız” mesajı vermiş olduk.

Ama ben temel yanlışımız olarak her şeyi bir seferde yapmak yaklaşımımızı görüyorum.

Bize hep şunu dediler; “Azıcık daha kalsaydınız.” Çünkü fikirlerimiz çok özümsendi ama onu harekete geçirmek için bir dinlenmesi gerekiyordu.

Seçim gecesini hatırlıyor musunuz?

Hatırlamaz mıyım? Seçim gecesi Ümit’le Ankara’daydık. Üstelik Ümit bebek bekliyordu.

Ümit bana “Ne kadar oy çıkarsa ne yaparsın?” diye sordu. Kararım şu; 5 alırsak mutlaka devam ederiz, 3’ten yukarı alırsak yine devam, 2’den yukarı mecbur oluruz. Ama 2’nin altı, 1’in altı derken zaten Samsun'da bir ilçenin sonucu açıklandı; yüzde yarım. “Tamam” dedim, “Bu böyle gider.”

Kimler var yanınızda, Ümit Hanım var, başka aileden birileri var mı?

Aile hiç karışmadı. Ama enteresandır ki babam ve annem o kadar karşı olmalarına rağmen konuya inandıkları için bizim pek çok parti seyahatimize katıldılar. Çok şaşırtmıştı beni, son üç dört ay çok destek oldular.

Üzüldünüz mü?

Perişan oldum açıkçası. Siyaseti gerçekten inanarak yapıyorsan, kendin için yapmıyorsun aslında, bir dava için yapıyorsun. İşte onu yapamayacak olmanın acısı çok büyüktü.

Çünkü “o gün” hastanın iyileşmeye ihtiyacı vardı. Beş sene, on sene, yirmi sene sonra değil, o gün, sorunlar daha çok küçükken. Ancak onu yapamayacak olduğumuzu çok net anladık.

Öfke midir bu hayal kırıklığı mı?

Öfke değil, hiç kimseye kırgınlık değil, halka küsmek de değil, ben genellikle kimseyi suçlamadan kendimi suçlarım. Çok ciddi bir muhasebeydi.

Girmeseydik daha iyiydi mi diye düşünüyorsunuz?

Şimdiki fikrimi soruyorsan aslında o siyasi parti başarısızlığına rağmen Yeni Demokrasi Hareketi'nin ektiği tohumlar Türkiye'de çok filiz verdi, çok çiçek verdi.

Ama demek ki bir siyasi parti olmasaymışız ve seçime girmeseymişiz, Türkiye için çok daha faydalı olacaktı.

En büyük yanlış, en büyük hatamız bizim kendi gürültümüzden duramamamız oldu. O gürültü bizi hep bir sonraki durağa götürdü, bir sonraki kimliğe dönüştürdü bizi.

Bugün olsa yine yapar mıydınız?

Siyasi partiyi, asla! Babam bana o zaman bir hatırasını anlattı. Rahmetli İsmet İnönü, zamanında babama siyaset teklif etmiş. O da bu teklifi büyükbabama sorunca büyükbabam, "Siyaset yapmak için kavak gibi olmak lazım, sen kazık gibisin. Kavak hiç olmazsa rüzgâra karşı eğilir, ayakta durur ama kazık kırılır. Sen şimdi dosdoğru duracaksın ve mutlaka bir kavga gürültü çıkacak. Sana, karakterine uymaz" demiş.

Partileşme konusu gündeme geldiğinde kelime kelime aynı yanıtı aldım babamdan. "Yanlış yapıyorsun. Çünkü bildiğin yerden taviz vermeyeceksin" dedi.

Bu o meşhur konuşma değil mi? 14yaşında size yapılan konuşmanın tekerrürü...

Meşhur konuşma, evet. Dedi ki, "Sen kavak gibi değilsin maalesef, rüzgâra göre tavır alamayacaksın. Bunu siyasette yapamayacaksın. Doğru bildiğinin dibine kadar gideceksin. Dolayısıyla sonunda kırılacaksın."

"Yok, yaparım" dedim. Yaşım 38 idi, yapabileceğime inanıyordum, yanımdaki arkadaşlarım pırıl pırıl, hepsi gerçekten kendi alanlarında dehşet insanlardı ve aklım kesti.

Bir de şu var; iyi şeyler düşünüp iyi şeyler istediğimize göre sonuç da iyi olacaktı.

Başarısızlığı getiren sayısız romantik düşüncelerimden biri de buydu.

Çünkü iş hayatında şöyledir: Müşterinize iyi bir şey veriyorsanız o mutlaka değerini bilir ve alır.

İş hayatı biraz daha kolay o açıdan galiba, gerçekten senin ürünün

biraz daha iyiyse, fiyatı ve hizmetin iyiyse başarısızlık ihtimali pek az.

Siyaset öyle değil. O safça bir düşünceymiş. “Biz çok doğru şeyler söyler ve yaparsak bunun da karşılığını görürüz.” Aslında en saftorik kısmı buymuş diyebilirim.

Kendi idealizminizi hak ettiğinden fazla yüceltmiş olabilir misiniz?

Ağır soru oldu şimdi bu, çok ağır bir soru oldu. Bütün dünyada Rusya dahil, Glastnost, Perestroyka gibi müthiş bir değişim rüzgarı vardı ama o rüzgar Kapıkule’de, İpsala’da durdu. Bu tarafa geçmedi.

Bizim o tarihlerde Türkiye’ye çözüm olarak getirdiğimiz öneriler şapkadan çıkan şeyler değildi aslında.

İnsanların etnik kimliğine, dinine, mezhebine bakmadan eşit vatandaşlıkta anlaşması ve kucaklaşması için uzaya fare göndermek gerekmiyor!

Ama şeytanın da aslında uygulamada gizli olduğunu aradaki tecrübe ile öğrendik.

İyi niyetle yola çıkabilirsin veya iyi bir şeyi önerirsin ama onu yanlış ve kaba şekilde uygularsan aslında o çok iyi bir şey de gayet kötü bir sonuç verebiliyor.

Türkiye bu açıdan bir laboratuvar, uygulama çok önemli, kimlerin yaptığı da... O günkü düşüncelerimizin çoğu zamanla doğrulandı, birkaçı hariç. Mesela ben o zamanlar dinin cemaatlerce temsil edilmesini bir özgürlük alanı olarak görüyordum. Yanılmışım.

Gelelim soruna; davaya çok körü körüne inanmış olmak ve fikre âşık olmak... Evet fikre âşıktık. Hâlâ çok inanıyorum. Düşüncelerimizin bir kısmı hâlâ geçerli, bir kısmı halledildi çok şükür Türkiye’de. Ama biz çok geriden geliyoruz, Türkiye’nin hep reforma ihtiyacı var.

Sonuçları aldınız Ümit Hanım yanınızda, Ankara'dan İstanbul'a dönüyorsunuz.

Üç ay kapandım. Yani şöyle kapandım, insan içine çıkmadım. Benim için Türkiye’yi değiştirme şansını kaybetmek korkunç bir şeydi.

Hayatınızdaki en büyük travma bu mudur?

Budur diyebilirim, açıkçası önemli bir travmadır.

Ama erkekler kedi gibi... Hani kediler kapanırlar tüylerini yalarlar ya sessiz bir yerde. Benim için üç ay sürdü bunu hazmedebilmek. Çok ciddi bir muhasebe de yaptım, bu kadar inandığım bir davada bu kadar az oy alıp sistem dışında kalmak ve bu işten vazgeçtiğimizi de herkese anlatabilmek kolay değildi.

Türkiye, yenilgiden sonra pozisyonunu terk etmeyen insanlarla dolu. Ben seçimde 0,5 oy aldım. "İşte buyurun mührü, benim demek ki eve dönmem lazım" dediğiniz zaman "Niye efendim, en az 20 sene, böyledir bu iş" sözleri yükseldi.

Nasıl böyledir yani? Kısmeti bekleyeceğiz, bir gün bize denk gelir... Kendi içimizde de tartıştık. Çok ciddi öz eleştiriler yaptık.

Aramızdan üç dört kişi başka partilerde siyaset yaptı, geri kalanı bu sayfayı tamamen kapatıp evlerine döndüler, sivil toplum kuruluşlarıyla veya iş hayatıyla yollarına devam ettiler.

Kapandı değil mi parti?

1995'te seçime girdik, 1996'da ayrıldım, 2000'lere kadar süren davalarımız vardı, bilirkişiler, şunlar bunlar... Ama siyasi parti olarak varlığını yitirdi. Benim için de siyaset defteri bir daha açılmamak üzere kapandı.

Şöyle bir haksızlık yaptık Türkiye'ye aslında; onu kabul etmem lazım. Yaptığımız yanlışın en büyük bedeli de budur, onu söylemem gerek. Bizden sonra şu kanaat oluştu; "Cem Boyner bile yapamadı. Bu siyasete girilmez!" Beraber olduğum arkadaşlarımın hepsi pırıl pırıl insanlardı, bu kadro yapamadıktan sonra Türkiye'de hiç siyasete bulaşılmaz. İstemesek de cesaret kırdık.

O da bizim siyasette gençlerin önünün kesilmesi yönünde verdiğimiz bir hasardır. Ama aslında yanlış bir düşüncedir, çok yanlış bir düşüncedir.

Çünkü evet, tamam, hiç başarılı olamadık. İlk defa bu kadar rahat ve açık konuşuyorum ama çok değişik ortamlarda paylaştık ki Türkiye'de bu işe niyet edecekler aynı hataları yapmasınlar. Uzun soluklu bir iş siyaset, sabır gerektiren bir iş...

Bu deneyim bugünkü Cem Boyner'in oluşmasına ne gibi bir katkı sağladı?

Harika insanlar tanıdım. Müthiş zorluklarla ve müthiş kötü insanlarla tanıştım. Çok yol katettim.

Yanlışlar yaptım, doğrular yaptım, yani o üç sene içinde çok yol kat ettim, çok şey öğrendim. Öyle kurtlar, öyle garip insanlar var ki...

Derinizi kalınlaştırdı mı?

Acayip derimi kalınlaştırdı. Siyaset müşterisinin iş hayatındaki müşteriden çok farklı olduğunu öğrendim, bu beni çok büyüttü.

Yeni Demokrasi Hareketinde biraz daha fazla oy almış olsaydınız siyasi hayatınız devam edecekti.

Yanmıştım! İşte o zaman yanmıştım.

Yüzde 2 ve üstünü alırsak ben bu işten kaçamam diyordum. Öyle ki oradan da yukarı çıkmak için bir ömür koymak lazım...

Ben sprinterim, maratoncu değilim.

Çok uzun yıllar bu işi yapıp, çok az mesafe gidip, sonra bir gün hizmet etmek kısmet olur, onun adamı değilim, biliyorum. Ben görev adamıyım, alırım projeyi yaparım, onu bitirir, sonra başka bir şey yaparım.

Yani iyi ki oylarınız ikinin altında kaldı.

Kabus olurdu. Yapamayacağım bir işte yapışır kalırdım.

Bugün Boyner Holding'in başkanı olmaktan mutlu musunuz?

Mutluyum, bugün bu tecrübeyi yaşamış olmaktan da çok memnunum. Bütün acıları, eziyetleri bir tarafa, kendimi çok dövdüm bu konuda. Mutluyum hamdolsun, çok mutluyum.

Yaptığınız işten memnun musunuz?

Evet, çok memnunum. Hiçbir zaman siyaset düşünemeyecek kadar mutluyum!

Uçak kullanmayı öğrendiniz mi peki?

Öğrendim! Gerçekten öğrendim. Sonra kulağımın iyi duymadığını ve telsiz konuşmalarını iyi takip edemediğimi görünce bıraktım.

Kendinizi nerede daha mutlu hissediyorsunuz, iş arkadaşlarınızla bir projenin toplantısını yaparken mi, çok para kazandığınızda mı, yoksa Ayvalık'ta bir gün batımında Ümit Hanımla birlikte bir şarkıyı dinlerken mi?

Tartışmasız Ayvalık'ta bir şarkıyı dinlerken... Sonuçta diğerleri Ümit'le, çocuklarımla Ayvalık'ta güneşe karşı oturabiliyorsam bir mana ifade ediyor.

Başka bir ülkede başka bir Cem Boyner olabilir miydiniz, başka bir ülkede bu hareketin farklı sonuçları olur muydu?

Özlem, ben Türkiye'nin dehşet bir yer olduğunu düşünüyorum. Dünyadaki en büyük acılar burada yaşandı. Yani dünyada metrekaresinde daha fazla kan dökülmüş başka bir toprak yoktur. Haçlılar buradan geçti, Araplar, Moğollar, herkes yani Asya'dan ve...

Anadolu'dan geçti.

Anadolu kadar dövülmüş bir yer yok. Dünyanın en kıymetli gayrimenkulünde oturuyoruz. Hak etmemiz lazım bu gayrimenkulü.

Çok ciddi bir derinlik olduğunu düşünüyorum insanlarımızda. Zaman zaman kaybedebilirsin bu hissini, eğitimin seviyesiyle ve rüzgarlarla değişiyor, siyasi liderlikle ve kanaat önderleriyle değişiyor. Ama bu var.

Bak sana bir şey anlatayım; ilk kredi kartı projemizi gerçekleştirdik, Advantage Card, 1990'ların sonuna doğru. En büyük tartışma şirkette ve aile içinde, "Batar mıyız" diye düşünüyoruz. Çünkü ya ödemezse insanlar! Büyük bir iddia ile "Öderler" dedik.

Sonra dünyadaki örneklere baktık. Dünyada borcuna en sadık müşteri profilinin Türkiye'de olduğu çıktı ortaya.

Ne Amerika, ne Ingiltere, ne Avrupa. Türkiye'de herkes çok sadıktı borcuna.

Benzeri 1986 senesinde oldu, koşulsuz müşteri mutluluğu kavramını çıkardığımızda.

Dedik ki; "Nedenini sormaksızın, müşteri aldığı ürünü geri getirirse hiçbir şey demeden alacağız ve parasını iade edeceğiz."

"Batarız. Millet alır giyer, ertesi gün getirir" dediler.

İnan binde bir, mesela mezuniyet için bir elbise alıyor genç kız, giyiyor, ertesi gün getiriyor burası bozuktu diye. O kadar az.

Aslında iyilikler kötülüklerden daha fazla. İyilikler kötülüklerden mutlaka daha fazla bu ülkede. Yorgun bir toprak burası ama çok

süzülmüş bir toplum var.

Türkiye bizi, hepimizi şaşırtmaya devam edecek, iyi ya da kötü ama şaşırtmaya devam edecek.

Çok inanıyorum, yaptıklarımızın da doğru olduğunu düşünüyorum. Bu ülkeye yatırım yaparken hiçbir zaman elimiz titremedi açıkçası.

Hatıralar

Bir gün Maraş'tayız, bir toplantımız var, daha siyasi partiyi kurmamışız. Büyük bir salon, altı yüz kişi. Salonda sakallı bir genç vardı, kalktı dedi ki "Ben şeriatçıyım, vergi filan vermem."

Önden bir beyefendi izin istedi, "Ben cevap verebilir miyim?" diye... "Buyurun" dedim.

Kalktı dedi ki, sene 1993, Matild Manukyan vergi rekortmeni, "Delikanlı, sen vergini ver. Eğer vergi vermezsen Matild Manukyan'ın verdiği vergi ile maaşı ödenen imamın arkasında namaza durmak zorunda kalırsın."

Samsun'dayız. Toplantıda bir basın mensubu; "Fındık için ne fiyat vereceksiniz?" diye sordu. "Fındık borsasını kuracağız ki kızını evlendireceksen İstanbul'daki olmadıysa Frankfurt'taki fındık borsasında mahsulünü erkenden sat ve düğünün veya çeyizin için bir paran olsun. Niye devletin iki dudağı arasına bırakacağız ki fındık işini" dedim. Toplantıda rahmetli Doğan Kitaplı Abimiz vardı. İlk önce Demokrat Parti'de sonra Adalet Partisi'nde siyaset yapmış, dünyanın en pırıl pırıl insanlarından biri.

Neyse, konuşma bitti, birkaç konuşmamız daha var başka kanallarda, bana işaret etti "Hadi başkan gel" dedi, "Rakıya gidiyoruz." Ben de "Tamam gidelim de daha birkaç programımız var" deyince, "Yok yok, gerek kalmadı" dedi. Merak ettim tabii. "Niye gerek kalmadı?"

"Sen fındık borsasını anlattın ya, zaten siyaset senin için Karadeniz'de bitti. Gel gidelim de, kalkan yiyelim." O akşam kutladık, sonumuzu kutladık ama!

Antep'teyiz, Ümit de hamile, karnı kocaman, yedi sekiz kat çıktık, tırmandık, elektrik kesik, bir televizyon stüdyosu ama oldukça muhafazakâr bir kanal.

Hareketimiz herkesi kucakladığı için, herkes davet ediyor, biz de her yerde konuşuyoruz. Daha programa "Bismillah" dedik, sunucu döndü

dedi ki “Cem Bey maşallahınız varmış sizin!”

İlk cümle. Dedim ki “Ne demek o, niye?”

“Siz maşallah içki içilecek yerde içki içiyormuşsunuz, namaz kılınacak yerde namaz kılıyormuşsunuz?” dedi.

“Ne yapacaktım ya? İçki içilecek yerde namaz kılıp namaz kılınacak yerde içki mi içecektim?”

Kendin gibi olabilmeyi istiyorsan başarı garanti değil onu söylemek istiyorum.

Arda Turan: “Hayat senin gibi olmayanlarla da güzel… ”

Seni kim keşfetti?

Aslında beni sokak futbolu keşfetti. Yavaş yavaş, sokakta oynaya oynaya çıktım. Bayrampaşa’da kendi kendime sokakta top oynayarak…

Bizim orada şu anda babamın başkanı olduğu Altıntepsi adında bir amatör takım vardı. O sıralar babama diyorlarmış ki “Oğlun çok iyi futbolcu.” Babam da “iyidir ama aklı okulda” diyor. İyi bir öğrenciydim çünkü okul birincisiydim, çok çalışkandım.

Okul birincisi mi?

Okul birincisi. Matematik zekâm da hiç fena değildi. Babam o yüzden “Okusun” diyordu.

Ben de pilot olmak istiyordum zaten, babam havalimanında çalışıyordu, yer hizmetlerinde, apronda. Hayalim pilot olmaktı.

Evinizde kaç kişi yaşardı?

Dört. Bir tane kardeşim var.

Ama biz aile apartmanında büyüdük, dedemle amcalarımla aynı apartmanda.

Çocukluk kahramanım babamdır, çok fedakâr bir babadır. Annem de öyledir. Hayatım boyunca evde şöyle bir adam gördüm, anlatayım. 1995 senesinde galiba, babam 40 milyar lira bir emeklilik parası almıştı. Onu bir kooperatife yatırdı, sıkıntılı işler oldu, dolandırıldı. Babam da senet imzaladığı için borçlu kaldı. Son kuruşuna kadar da ödedi. Şimdi bir adam düşünün, evladarının hiçbir şeyini eksik etmeyen, iki işte birden çalışan bir adam.

Şunu da söyleyeyim, hayatım boyunca hiçbir zaman yoksulluk görmedim. Ayda bir defa yarım muz yedik ama muz yedik. Kiviyi kardeşimle ortadan böldük ama yedik. Her şey az az vardı. Babam bize her şeyi yaşattı çok şükür. Ve hiç kimseye tamah etmedi.

Sözünde duran, borcuna sadık bir adamdı. Her zaman rol modelim

oldu. Ve çok şükür ki dünyanın her yerinde, nereye gidersem gideyim babamla ilgili hep başım dik gezdim.

Benim anladığım, sizin ev mutlu bir evmiş.

Bizim evde hayattaki her şey mutlulukla alakalıdır. Annem, babam, kardeşim... Beni hiç başka şekilde yargılamadılar.

Ülkemizde, hayatın genelinde ve ailenin içinde en büyük problem; başarı veya başarısızlığın, karakterli ya da karaktersiz olmak anlamına gelmesidir.

Ne demek o?

Yani başardıysan, para da kazandıysan harika bir adamsın. Müthişsin, aslansın. Ama hata yaptıysan ya da büyük paralar yoksa sen de beş para etmezsin... Değerlendirme böyle yapılıyor.

Oysa bizim ailemizde asla bunlar konuşulmazdı. Büyüdüğüm evde hem çok sevgi vardı, hem de paylaşma...

Aynı zamanda hiyerarşi de çok baskındı. Anneye babaya saygı çok önemliydi.

Biliyor musun, ben hâlâ her antremandan sonra annemi ararım, halini hatırını sorarım. Ne yapıyor, iyi mi, diye merak ederim. Anneme hiçbir zaman sesimi yükseltmem, babama karşı da çok saygılıyımdır. Hayatta annenizden babanızdan daha çok kim sizin iyiliğinizi ister karşılık beklemeden?

Ev içi demokrasinin, ev içi özgürlüklerin bazen huzuru da bozan bir saygısızlık seviyesine vardığını düşünüyorum. Bu ince bir sınır, iyi ayarlanması gerektiğini düşündüğüm bir sınır. Bence hayattaki başarı ve başarısızlıkla çok büyük bir alakası var.

Kendini yetersiz, başarısız, kötü hissettiğin ilk olayı hatırlıyor musun ?

Evet. Matematik dersinde başıma gelen bir olay var, kendimi çok kötü hissettiğim. Aslında iyi bir öğrenciydim, matematiğim de çok iyiydi.

Yeni bir matematik öğretmeni gelmişti okula, bir türlü elektriğimiz tutmadı.

Ben de onun derslerine gitmemeye başladım. Okul bahçesinde basketbol oynuyordum. Sokak serseriliği yapıyordum...

Anneme de durumlar iyi, bir sıkıntı yok diye bahsederken bir anda o ders kırık geldi. Eğer karnenizde bir kırık varsa diğer notlarınız çok iyi de olsa teşekkür veya takdir alamıyorsunuz. Hayatımda ilk defa takdir alamadım.

Bütün derslerim beşken, hoca bana "1" verdi. O gün eve giderken çok ağlamıştım. Başarısız hissettim, çok başarısız.

Yaygın olarak Türkiyedeg ençler, çocuklar "Biz yapamayız, başaramayız" duygusuyla başlıyor hayata. Sence niye böyle, sen hiç böyle bir şey hissettin mi?

Çünkü öncelikle birbirimizin fikrine saygı duymuyoruz. Başkaları saygı duymayacak diye kendi fikirlerimizi söyleyemiyoruz.

Bir fikri söyleyemezsen, düşünemezsen onu zaten uygulayamazsın. Sen benim fikrime, ben senin fikrine saygı duymuyorum ki!

Ne oluyor o zaman ?

Sen benim fikrime saygı duymadığın için ben onu söylemek istemiyorum.

Onu uygulamaya da kalkmıyorum. Hayatın her alanında böyle.

Yani "O yapmış, o başarmış" diyoruz ama "O nasıl yapmış?" diye sormuyoruz. Tebrikler diyoruz ama nasıl olduğunu hiç araştırmıyoruz.

Mesela herkes şunu söylüyor: "Arda Barça'ya geldi." Ama hiçbir altyapı hocası, hiçbir teknik direktör, spor akademilerinden hiç kimse gelip bana sormadı. "Arda sende ne var kardeşim, sen nasıl Barcelona'ya geldin?"

Ülkemin yarısı bana "topçu" diyor, hatta inan bana yarısından fazlası. "Topçu işte! Topçu" diyor.

Benim maçımı 400 milyon insan izliyor. Nasıl topçu, bu kadar kolay mı, bunun karşılığı bu mudur?

Bu yüzden ülkede şöyle bir şey var, bir defa gerçekten duygularımız temiz değil, yanımızdaki iyi olsun istemiyoruz. Uygulamaya gelene kadar, bence bizim sorunumuz beynimizde, kalbimizde.

Bir arkadaşım. "Sorsana Arda'ya, genellikle bizde insanlar kendilerinin başarılarından değil başkalarının başarısızlıklarından mutlu olurlar, bunun hakkında ne diyecek"

dedi.

Yüzde yüz doğru!

Galatasaray'da ilk maçımı oynadım, maçtan sonra Türk futbolunun duayenleri yazı yazdılar, dediler ki "Şımarır." Sonra Galatasaray kaptanı oldum "Yapamaz, olmaz" dediler. Sonra Atletico Madrid'e gittim, "Avrupa'da oynayacak kapasitesi yok, zaten Galatasaray'da sekiz maç oynamıştı" dediler. Atletico Madrid'de ilk sene geçti "Bir bakalım" dediler, ikinci sene oldu "Tamam da seviyesi Atletico Madrid seviyesi, daha fazlasına gidemez" diyorlardı. Barcelona'ya geldim "Sponsor transferi oldu" hikâyesini başlattılar. Barcelona'da oynamaya başladım. "Az maç oynuyor" diyorlar. Hep diyecekler.

Çünkü hayatta söyleyenlerle yapanlar arasında bir fark olmalı. Ben hayatımda doğduğum an saygıyı kazanmadım. Bizim ülkemizde sıkıntımız bu.

Sana saygı duymaları için her saniye mücadele etmen gerek Türkiye'de. Oysa her insan doğduğundan itibaren saygıyı hak eder.

Şampiyonlar Ligi'nde başarılı olunca, UEFA Kupası kazanılınca "karakterli bir adam", Türk Milli Takımıyla Avrupa Şampiyonası'nda başarısız olunca "karaktersiz bir adam" olmak istemiyorum.

Nasıl iyileşeceğiz acaba toplumsal olarak?

Severek, iyi olarak.

Mahalle takımından Galatasaray'a geçişin nasıl oldu?

Altıntepsi'de bir maçta, ayağıma bir darbe geldi, kenara çıktım. İlker Akbaş diye biri, hiç ismini unutmuyorum, telin yanında bana dedi ki "Senin hayalin ne, küçük?" Ben de "Galatasaraylıyım, Galatasaray'da oynamak isterim" dedim. Bana bir kart verdi, Galatasaray'ın seçmelerine gittim ve seçmeleri kazanıp Galatasaray'da başladım. İlk antrenörüm Recep Yazıcı'ydı, sonra rahmetli Zafer Koç...

Orası nasıl bir ortamdı?

Galatasaray altyapısı eskiden inanılmazdı. İlk başta size tişört, şort veriyorlar. Verdikleri tişört ve şortu çıkartmadım üç gün üstümden.

Şaka yapıyorsun!

Galatasaray tişörtü vermişler düşünsene! Bir de Galatasaraylıyım, deli

gibi âşığım Galatasaray'a, aklım fikrim sadece Galatasaray.

Sonra minik takıma başladım, işler iyi gidiyor, ben oynuyorum. Uğur Uçar var, Ferhat Öztorun var, şimdi Başakşehir'de oynuyorlar, ligin önemli takımlarından birinde.

Bizim takımlar yirmi kişilik, sekiz oyuncu, ilk sekizde oynuyorum. Almanya'ya turnuvaya gittik, oralarda da varım, her şey iyi gidiyor.

Sonra bir anda düşmeye, iyi oynamamaya başladım. Ligin ilk maçında yedektim, sonra oyuna girdim ama kötü oynadım.

İkinci maçta gittik tesise, hoca beni odaya çağırdı dedi ki "Ardacığım performansından dolayı bugün seni düşünmüyoruz."

Yani ilk sekizde sahaya çıkacak takımda değilim, yedek kulübesinde bile yokum... Tabii hocanın yanından çıktım ve ağlamaya başladım.

O zaman kaç yaşındasın?

11 yaşındayım. Önde başlayıp geriye düşmüşüm. Bu beni çok üzdü, kendime gelemedim. O sezonum mart ayından hazirana kadar öyle geçti.

Peki hiç düşünmedin mi o anda, "Bırakayım ben bu işi, çok zormuş" diye...

Ben bırakayım değil, daha kötüsü "Galatasaray beni gönderebilir" diye düşünüyorum! 11 yaşında Galatasaray'ı nasıl bırakacaksın?

Okula gidiyorum, akşam sekizde eve geliyorum. Fizik olarak da yoruluyorum. O sene, yazdan sonra yeniden yıldız takıma geçtik, beş grup vardı bu sefer. Minik, yıldız, arada 14-16 diye bir grup, genç takım ve PAF takım. 14-16'dan sonra, Fatih Terim bir gün bizim maçımızı izledi. Cafer, Mülayim ve bana "A takıma çıkacaksınız" dediler.

Harika!

Ne harikası... Hayatımdaki en büyük hayal kırıldığını anlatacağım şimdi.

Nasıl ya, Fatih Terim'in kararı harika bir haber değil mi?

Doğru, aslında öyle. Muhteşem bir şey. İki grup atlayıp, genç takım ve PAF takımı geçip A takıma çıkacağım direkt, 14-16'dan.

Aylık sekiz milyar maaş alacağım, inanılmaz bir şey, düşün.

Pazartesi günü antrenmana gittiğimizde dediler ki “Cafer ve Mülayim çıkacak, sen PAF takımda kalacaksın, senin fizik kaliten daha hazır değil.”

Aslında sana “Fiziğini geliştireceksin, birazcık daha oyna, 6 ay sonra çıkacaksın A takıma” diyorlar.

Ama sen onu öyle duymuyorsun. Duyamazsın. 15 yaşında çocuksun.

Bittim ben, mahvoldum diye mi düşünüyorsun?

Bittim, konuşmuyorum, hiç sıfır... Genç milli takım kampında da konuşmuyorum.

İşte tam bu arada, hani diyorlar ya topçu, topçu, topçu, işte o topçunun hayatını bir kitap değiştirdi. Marcel Desailly’in Kaptan diye bir kitabı vardır.

Sana o yüzden mi “Kaptan” diyorlar.

Bu kitabın bende çok etkisi var. Kaptan olduğum için sonra bu lakap kaldı üstümde ama o kitap hayatımı değiştirdi.

O kaptan, Gana’dan Fransa’ya gelmiş bir futbolcu, Marcel Desailly. Marsilya’da, Milan’da, Chelsea’de, Fransa Milli Takımı’nda oynayan zenci bir futbolcu.

Bu adam dünyada kazanılabilecek bütün kupaları kazandı. Bu adamın Güney Afrika’dan, Fransa’dan A takıma çıktığı anlatılıyor kitabın başında, yaşadıklarıma benzer bir durum var.

Kendi arkadaşları öne çıkıyor, çok efsanevi bir oyuncu vardır Didier Deschamps, bu onun arkasında kalıyor. A takıma çıkamıyor, ikinci takımda kalıyor...

Bu kitabı okuyunca dedim ki “Benden futbolcu olabilir.”

Kim verdi sana bu kitabı, nasıl geldi senin eline?

Erdin Keleş diye bir arkadaşım vardı, şimdi Sivasspor’da oynuyor. Trabzonsporlu entelektüel bir tiptir, bayılırdı alengirli konuşmaya, devrik cümleler kurmaya. Böyle bir kitaptan bahsederken ben de amcama söylemiştim. Amcam ailenin kültürlü şahsı. “Amca sahaflara gidince bana o kitabı alır mısın?” demiştim, o da almıştı.

Kitap, futbol kitabı ama o kitabı okurken birkaç yerinde ağladım. Futbola o kadar âşığım, işime o kadar âşığım ki ağladım.

Orada, Galatasaray'ın A takımına çıkamayınca, başkasının başarısızlığından yola çıkarak başarıya gidebileceğini düşündüm. "O yaptıysa ben de yapabilirim" dedim.

Bu anlattığın çok değerli bir hikâye. 15 yaşında bir çocuğun bir rol modele, hayatında ona "Evladım yürümeye devam et" diyecek, sırtını sıvazlayacak birine ihtiyacı var...

Aslında şöyle; 15 yaşında çocuğa âşık olmayı sen öğretemezsin, 15 yaşında çocuk kendi âşık olur. O yüzden ben o gün Marcel Desailly'in o kitabına, hikâyesine âşık oldum.

Sebebi ne biliyor musun? Fransa Milli Takımı 1998 Dünya Şampiyonu oldu, Marcel Desailly de o takımın kaptanıydı. O zaman "Ben niye yapamayayım?" dedim.

Bunu hissettin ve ne değişti hayatında?

Ondan sonra şunu yaptım. Her gün, her gün yeni bir maç, yeni bir fırsat.

Şunu keşfettim sonra, hayatımdaki en önemli değişim bu; "Ben nasıl bir futbolcuyum? Benim özelliğim ne?" Bunları sordum kendime.

Ve o yaşlardan itibaren, 15-16 yaşlarından beri, Ali Yavaş "Arda 27 yaş futbolunu oynayan olgun bir futbolcu" derdi. Futbolu olgun oynamaya ve çok fazla görsel antrenman yapmaya başladım. Çok fazla maç izledim. Siz bana şurada bir yerde maç var deyin, gider izlerim. Tenis maçı izlerim, kriket izlerim, her şeyi izlerim. Her sporun bir stratejisi vardır.

Futbolun 90 dakikası bir sonrakine veya bir öncekine hiç benzemez, başka sporlar gibi değildir. Bu kadar değişken olan bir oyunda kimse ahkâm kesemez, teknik direktörler dahil. O yüzden hep öğrenmek, görmek zorundasın.

Ve nihayet çıktın mı A takıma?

A takıma çıktım ama asıl sorun bu sefer burada başladı. Futbolcu olamıyorum. A takıma çıktım ama oynayamıyorum. Neden? A takım o dönemde öyle bir yıldızlar topluluğuydu ki...

Sıra sana gelmiyor.

Gelmiyor. 2000 döneminden UEFA Kupası'nı kazanan kadronun efsanevi oyuncuları var. Bu yüzden ben de zorlanıyorum.

Bir yandan da futbolda Arda Turan'ı inşa etmeye çalışıyorsun...

Kimsenin sağından atıp solundan geçmem, çünkü öyle bir stilim yoktur. Veya ben hiçbir zaman 40 metreden şut atmam, öyle bir şut özelliğim yok.

Ama topu iyi koruyabilirim, iyi saklarım, az pas hatası yaparım, oyunu dinlendirebilirim, iyi yönlendirebilirim. Kendi özelliğimin ne olduğunu öğrendim o süreçte.

"Ben Messi veya Neymar olabilir miyim?" mümkün değil, ben Arda olmalıyım.

Bana herkes "Metin Oktay, Metin Oktay" diyordu... Metin Oktay'a âşığız, her GalatasaraylI Metin Oktay'a âşık. Ama ben Metin Oktay olamam, ben Arda olmak istiyorum, kendi hikâyemi 112 yazmak istiyorum.

Metin Oktay'ın, Hagi'nin formasını taşıyacağım için gururluyum ama bu formayı Arda da taşıyacak. Umarım insanlar günün birinde Arda'nın forması da derler.

Korkmadın mı? "Arda'yı gerçekleştirmeye çalışıyorum, ya yapamazsam' diye.

İşte burada aile çıkıyor ortaya. O sırada eğitimime devam ediyorum, çünkü şöyle bir durum var, futbolcu olamazsam kaybolup gideceğim.

Hayatım bitecek.

Galatasaray bana sözleşme imzalatmak istediğinde babama "Babacığım herkes pazarlık yapıyor, sen de pazarlık yapabilirsin, biraz para iste, ben iyi durumdayım" dedim.

Babam girdi, 5 dakika sonra annemle çıktılar. "Ne oldu?" dedim. "Oğlum, Galatasaray kulübü sana 5 senelik kontrat imzalatıyor. Sırtını bu kuruma dayıyorsun, bu insanlar sana baktılar, seni yetiştirdiler, al sana fırsat. Futbolcu ol, bize söz verdiler, iyi oyna her sene kontratını arttıracaklar."

İşte böyle bir anne baban olunca, sen de aynı davranıyorsun. Para için ya da başka şeyler için değil de hayatta kariyer için, mutluluk için, başarı için devam ediyorsun.

Babam, “Ya oğlum boşver, Galatasaray bu kadar veriyor ama Anadolu takımlarından daha fazla alıyorsun, parayı al, git keyfine bak” diyebilirdi. Böyle diyen bir sürü baba var.

Babamın da o zaman paraya ihtiyacı vardı, evimiz yoktu, hiçbir şeyimiz yoktu.

Manisaspor'u anlatır mısın ?

Manisa... Anlatayım.

Galatasaray’da oynayamıyorum, Ersun Yanal bana teklifte bulundu. “Gel, orada çok yıldız var, sana şans gelmiyor” dedi.

Hilton Oteli’ne çağırdı, cüz’i bir miktar veriyor. Ersun Hocaya söz verdim, Manisa’ya gideceğim.

Kaç yaşındasın o zaman?

17 yaşındayım.

Akşamında Bülent Korkmaz beni telefonla aradı, Gençlerbirliği teknik direktörü. 25 milyar civarında bir para alacağım Manisa’dan. Bülent Abi’nin teklifi 250-300 milyar civarında. “Gençlerbirliği’ne gel, seni oynatacağım” dedi.

Bülent Korkmaz, Galatasaray’dan abimdir, onun elinde yetişmişim. “Bülent Abi, sen benim canımsın, canımı iste vereyim. Ama ben Ersun Yanal’a söz verdim” dedim.

Cebimde para yokken, söz verdiğim için 25 milyarı 300 milyara tercih ettim. Şimdi tercihler yapmak çok kolay. Ama insan her zaman sözünün eri olmalı. Arkanızdan sizin için böyle bir adam diyebilmeliler.

Şimdi o gün fikrimi değiştirsem, bu futbol piyasasında yayılacak. “Ersun Yanal’ı sattı, yarı yolda bıraktı. Bülent Korkmaz’ın yanına gitti” diyecekler. Hayatım boyunca bu benimle gelecekti.

Ve böylece Manisa'ya gittin...

Manisa’ya gittim, Manisa o zaman yeni gelişiyor, Vestel sponsor olmuş.

Otele yerleştim, camı bir açtım Spil Dağı karşımda, İstanbul’da büyümüşüm ben. Galatasaray’da hep keyifli antrenmanlar, pas, oyun...

Manisa daki günlerin nasıldı ?

Ersun Hoca'nın fiziksel antrenmanları çok sert, 17 yaşındayım. Polar saati koluma taktılar. "Ne kadar koşacağım?" diye sordum. "45 dakika" dediler. "Ne, 45 dakika mı? 45 dakika nedir? Bir devre" dedim. "Evet" dediler, "160 nabızla koşacaksın."

Selçuk İnan, şimdi Galatasaray kaptanı, aynı anda geldik Manisa'ya. O 18, ben 17, o yaşlardayız.

"Ben ne yaptım, arkadaş" dedin mi?

"Bittim. Hayatım bitti" dedim, ne yapsın Arda.

"Manisa'da öleceğiz" dedin herhalde... "Bu Spil Dağının dibine beni gömerler!" dedin mi?

O anda "Futbolu bıraksam üniversiteye mi dönsem?" diye düşünüyorum. Her şey aklıma geliyor. Koşmaya başladım. 45 dakika, hayatımda ilk defa 45 dakika koştum o gün.

Altı ay Ersun Hoca'nın o antrenmanıyla çalıştım, bana çok faydası oldu ve Galatasaray'a döndüm.

Altı ay sonra...

İnanılmaz bir altı ay geçirdim, iyi çalıştım, Fenerbahçe'ye, Galatasaray'a karşı çok iyi maçlar oynadım, bir sürü transfer teklifi aldım. Galatasaray yönetimi "Hiçbir yere gitmiyorsun, geri geliyorsun" dedi. Geldim. Ama durumda bir değişiklik yok.

Yine seni oynatmıyorlar.

Evet, yine sıra bize gelmiyor. Eric Gerets, beni süper kupa maçında kadroya aldı, ilk onsekize. "Bu da bir gelişme" diye düşündüm.

Gerets'in aklında olduğumu anladım. Kendi kendime "Arda, sen iyi çalıştın, akıllı ol, fırsatı bekle, doğru zamanda hazır ol" dedim. Fiziksel ve duygusal olarak kendimi hazırladım.

Uç gün sonra biz Ankara'ya ilk lig maçına gittik, lig maçına gittiğimiz gün devre arası Hasan Şaş'la Necati kavga etti soyunma odasında.

Ben yine yedeğim. Gerets bir anda Özgür Can'la iki genç oyuncuyu, bizi oyuna aldı. Berabere bitti maç ama ben çok iyi oynadım. Gerets'in aklına girdim.

Yani sen beklediğin fırsatı yakaladığın anda o fırsatı kullanmak için hazırdın.

O fırsatı hayatım boyunca bekledim, hayatım boyunca o fırsat için hazırlandım. Bütün başarısızlıklar, yedek kaldığım, oynatılmadığım zamanlar...

Minik takımda çektiğim sıkıntılar, metroya kaçak bindiğim zamanlar, hepsi bunun içindi.

Peki o zaman şunu hiç düşünmedin mi, bu anı beklerken, *Bunlar beni oynatmıyor, çünkü bu adam onunla arkadaş, o onun akrabası, onlar beraber takılıyorlar" diye?

Sporda torpil olduğunu düşünmüyordum ama neler geçiyordu aklımdan inanamazsın.

Kaybetme korkusu...

Zeynep Selvili adında iyi bir arkadaşım var. Psikologtur. Şöyle bir şey söyledi: "İyiler mutlaka kazanır." Hep kalbimi iyi tuttum ve hep çalıştım. Hayatım boyunca hep buna inandım.

Beş yaşındayken, altı yaşındayken kendimi bildim bileli, iyi olmanın hayattaki en önemli şeylerden biri olduğunu ve iyilerin mutlaka bir yerde kazanacağını düşünürüm. Kazanacağını, yani mutluluğa ulaşacağına...

Artık Galatasaray'dasın... İnsanın aklından neler geçiyor?

İyi oynamazsan yine 18 kişilik kadronun dışına atarlar seni, yine gönderirler ve kaybolma durumun var.

Miada Boleslav maçı geldi. Şampiyonlar Ligi eleme maçı. Galatasaray tarihi için çok önemli bir gün. Ben de oturuyorum orada. Gerets de sol ön tarafta oynatacak bir oyuncu arıyor. Odadaki telefon çaldı. Beni çağırttı. "Akşam seni oynatmayı düşünüyorum, ne diyorsun?" dedi.

Ben de "Oynarım" dedim.

Bir şeyler anlattı, odaya döndüm, anlattığı hiçbir şeyi hatırlamıyorum, dinlemedim ki heyecandan!

Elim ayağım titriyor, ellerim sırılsıklam. Hemen annemi aradım. "Anneciğim bana lütfen dua et, akşam oynuyorum."

Anneni hep böyle arar mısın ?

Maçtan önce hep annemi ararım, maçtan sonra da. Çünkü bir tek annem bana “Nasılsın, iyi misin?” diye sorar. Kimi insan tebrik eder, kimisi futbolla ilgili bir yorum sorar.

Sadece insanın annesi “Nasılsın, iyi misin?” der. Kazandıktan sonra da kaybettikten sonra da bir tek annem “Nasılsın?” der.

Tarih 9 Ağustos 2006, Miada Boleslav maçı günü... Orhan Ak arkamda sol bek oynayacak defansta, ona dedim ki “Abi ölüyorum heyecandan.”

Sonra Kur’ân dinledim, inancım aklıma geldi ve şöyle düşündüm; “Hayatta benim için daha önemli ve değerli şeyler var, bu bir meslek, bu benim en sevdiğim şey ve bunu yapabilirim.” Benim bildiğim şey bu. “Bundan korkma.”

O gün Orhan Abi’ye “Abi maç başlayınca, sen bana yerden birkaç pas at ben de sana atayım, güvenim gelsin” dedim.

Attı mı?

Sanki ben ona öyle dememişim gibi. İlk top kısmetime Orhan Abi pas atarken çimden sekti, bana doğru havadan geliyor. Ama o top havadan böyle gelirken aklımdan neler geçiyor...

“Eyvah kaybettik, kaybettik topu” diyorum dönerken. İki oyuncu beni sıkıştırırken bir şey hissettim ve topu göğsümle içeriye doğru kontrol ettim. Topu göğsümle kontrol edince iki oyuncu ekarte oldu, gitti

O anda Ali Sami Yen'in kapalı tribününden -eski Ali Sami Yen inanılmaz bir yerdir, anlatırken tüylerim diken diken oluyor- bir ses geldi, “uuh” diye.

O andan sonra bana bir şey oldu ve o gün inanılmaz oynadım. İki tane gol attım, iki tane de asist yaptım... O gün, o gün stat yıkıldı.

O gün Arda Turan mı oldun ?

O günden sonra şöyle düşündüm: “Ben bunu yapabiliyorsam her zaman yapabilirim.”

Tabii ki her zaman yapamadım!

Ama her zaman yapabilirim, kazanabiliriz diye düşündüm. Atletico Madrid’e geldiğimde takım 17 senedir şampiyon olmamıştı. İlk gün basın toplantısında bana “Barcelona ile Real Madrid için ne

düşünüyorsun?" diye sordular. "Biz eğer onlardan daha fazla koşup daha fazla mücadele edersek bu açığı kapatabiliriz" dediğimde bana güldüler.

En son basın toplantısında da ben onlara güldüm. Demek ki Ronaldo'nun olduğu Real Madrid'i, Messi'nin olduğu Barcelona'yı bile geçebiliyormuş insan mücadele ederse.

Ve ben bunu yapan takımın içinde oldum. İlk günden beri buna inananlardan biriydim. Hayatım boyunca hep böyleyimdir. Kazanacağımıza inanarak oynarım.

Tek başına değilsin, takım var, teknik direktör var\ seyirciler, gazeteciler... Bütün bunlar senin hem başarı tarifini hem de gerçekten bireysel performansını nasıl etkiliyor?

Bunlar çok güzel ve hep insanı motive eden etkenler. İzlenilmek, düşünülmek, takip edilmek, sevdiğin işi yapmak hepsi güzel.

Sana hakaret ediyorlar gazetede, tribünde, böyle bir gerçek de var.

Hayatımda hiç yüzüme tüküren adam görmedim. Ben, yüzüne karşı söyleyemeyeceğim hiçbir şeyi kimseye uzaktan söylemem. Böyle bir adamım, belki de bu yüzden kimse yüzüme bakıp hakaret etmedi bana, edemez.

Teknik direktör nasıl bir etki yapıyor? Diyelim teknik direktöre de onun anlattığı futbola da inanmıyorsun, üstelik adamla aran kötü...

Böyle şeyler oluyor. Çok lider oyuncu isen bunlara müdahale edebilirsin, konuşabilir, tartışabilirsin. Ama Luiz Enrique, Diego Simeone, Frank Rijkaard, Fatih Terim gibi hocaların taktik bilgisi çok üst seviyededir. O yüzden bunlara inanmamak mantıksızlık olur, öyle bir şey yok.

Ama sevmediğin, beğenmediğin huyları olabilir. Şahsi bir problemin varsa mutlaka gidip yüz yüze konuşmalısın.

Bunu milli takımda yaşamadın mı? Yaşadım, yarın da yaşayabiliriz. Eğer orada inanmadığım bir şey varsa ve sana illâ bu doğru diye anlatılıyorsa, onun karşısında olurum.

O gün de öyle bir şey vardı, Fatih Hoca'yla fikir ayrılığı yaşadık.

Çözmemiz uzun zaman aldı.

Bir sorun varsa konuşmaktan ve paylaşmaktan yanayım, dünyanın her yerinde her şeyle alakalı söylüyorum bunu.

Niçin futbol oynuyorsun?

Mutlu olmak için.

Bu benim hobim, en sevdiğim şey. Tatil olduğunda ne yapıyorum, halı sahada maç yapıyorum, ayak tenisi oynuyorum. Beach voleybol oynuyorum.

Spor yapmak en sevdiğim şey. Futbol, sporların içinde en sevdiğim. Bu beni mutlu ediyor, hayatımı kazanmamı sağlıyor ve aileme, sevdiklerime yardımcı olmamı, hayatlarını sürdürebilmeleri için onlarla kazandıklarımı paylaşabilmemi sağlıyor. Allah'a her gün bunun için şükrediyorum.

Futbol oynayarak dünyayı değiştirebileceğini de zannediyorsun.

Dünyayı değiştiremem ama bir şeyleri mutlaka değiştiririm.

Ülkede bir tane Arda olacağına 20 tane Arda olsa güzel olmaz mı? Dünyanın her yerine gitsek, Chelsea'de biz Türk'üz desek.

Kıskanmaz mısın senden 20 tane olsa?

Deli misin nasıl kıskanırım? Asla...

Hiç kıskanmaz mısın başkasının başarısını?

Asla.

Mesala adam geldi, daha genç ve senden daha iyi oynuyor.

Gurur duyarım, daha iyi olsunlar... Ülkemin bayrağını taşıyacaklar.

Düşünsene bizim bir Formula 1 pilotumuz olsa, inanılmaz olmaz mı? NBA'de sürekli oynayan 4-5 oyuncumuz olsa, tenisçilerimiz olsa. Yani hafta sonu delirsek ne seyredeceğiz diye, dünyanın her yerinde bir temsilcimiz olsa.

Olimpiyatlara gittiğimizde madalyalarla dönsek... İnan bana bunlar ülkeyi çok değiştirir. Hem de çok değiştirir.

Niye olmuyor? Bizim neyimiz eksik?

Çalışmıyoruz ve nasıl olacağını bilmiyoruz.

Bizim yendiğimiz oyuncuların hepsi dünya starı oldu. Bizde 15-19 yaş arasında eğitim eksik.

Neden biliyor musun? Galatasaray A takımında oynamaya başlayınca, 500 bin dolar para verdiler. Anneme ev aldım, kendime ev aldım, araba aldım, sonra, ooo dünya benim.

Gittiğim her yerde en güzel masalar...

Oysa ne bir altyapım var, ne bir kelime İngilizce anlıyorum, ne de basınla nasıl konuşabileceğimi biliyorum.

Sırf bu nedenle şimdi kendim bir danışmanlık şirketi kurdum, biliyorsun.

O "eğitim" fikrine inandığım için. Nasıl futbolcu olur, nasıl tenisçi olur, bunlara emek verilmeli.

Sen ne yapıyorsun futbolcu olmak için, tabii fiziksel çalışmanın dışında?

Federer'i izlemek için Wimbledon'a gittim. Ufkumu genişletebilmek için her şeyi yapıyorum. Üç defa NBA finaline gittim, her özel turnuvayı görmek istiyorum. Çünkü şöyle bir şey var. Spor bir ülkede gerçekten çok şeyi değiştirebilir. Barışı getirebilir.

Pele, Afrika'ya gitmiş, ateşkes olmuş. Muhammed Ali neler başardı biliyorsun...

Bizim ülkemizden de böyle çok özel sporcular çıkabilir. Neden biliyor musun? Ispanya'nın yarısından daha fazla genç nüfusumuz var bizim.

Yedi bölgemiz var, hepsinden farklı tarzda, farklı karakterde ne sporcular çıkar. Belki senin oğlun inanılmaz ok atıyor ama hiç denemediği için bilmiyoruz.

Çünkü bizde sadece üç spor var; futbol, biraz basketbol, biraz voleybol.

Bizde ünlü olduğun zaman başarılı olmuşsun zannediliyor.

Bizde herkes ünlü! Dünya kadar takım, dünya kadar dizi var. Uç dakika top oynayan ünlü, üç dakika dizide kendini gösteren ünlü ama biz ne yapsak yine topçuyuz.

Sen kendini başarılı mı hissediyorsun başarısız mı?

Tabii ki başarılı hissediyorum. Yüzde yüz başarılı.

Para kazandığın için mi, Barça'da oynadığın için mi?

100 senelik bir Türk futbol tarihi var. Benim kazandığım başarıların hiçbirisini daha önce bir sporcu elde edememiş.

Mutlaka başarılıyım. Her sene yeterince maç oynamışım dünyanın en büyük takımında, yeterince süre alıyorum, bu sene 25'i aştı neredeyse maç sayısı, en çok oynayan oyunculardan bir tanesiyim.

Bunlar gerçekten saygıyı hak edecek başarılar. Başarılıyım ama daha iyisi de olabilir, devamı gelebilir. Her şeyin en iyisine bu kadar yaklaşmışken.

Mesela sen ne hayal ediyorsun ?

Şampiyonlar Ligi'ni kazanmak istiyorum. Daha önce UEFA'nın en iyi 11'ine aday olmuştum, onu tekrarlayabilirim mesela.

Çalışmayı çok seven bir adamım. Hatalarım var, beni başarısızlığa sürükleyen şeyler var.

Çok çabuk parlıyorum, agresifim ve ani kararlar verebiliyorum. Bunlar sahada da olabiliyor, hayatta da olabiliyor. Bazen sinirlenip, ağzından çıkanların esiri olursun. Bu benim hatam ve beni zaman zaman mutsuz ve başarısız yapan budur.

Dünyanın en iyi takımlarından birinde oynayan, insanların gözü önünde olan bir adam için ani karar verip, agresif olmak çok büyük bir hatadır. İnsanı felakete sürükleyebilir.

Kaç yaşına kadar oynarım diye düşünüyorsun ?

Oynayabildiğim kadar oynayacağım. Milli takımı daha erken bırakırım diye düşünüyorum. Hem gençlerin önünü açmak, hem de milli takımın insanların kendi ego ve hevesleri, keyfi için değil de hizmet yeri olduğunu anlatabilmek için.

Rüştü Abi 120 kez A milli formayı giyerek bu alanda rekoru elinde tutuyor, mesela 120'de bırakılabilir.

Öncelikle futbolu iyi bir şekilde Barcelona'da bitirmeyi düşünüyorum. Ondan sonra saha içinde teknik direktörlük olabilir. Sonra da Federasyon Başkanlığı... Futbolu yönetmek istiyorum. En azından bunun içinde olmalıyım. Bu ülkeye hizmet etmeliyim, gördüklerimin

karşılığını, ülkeye geri vermeliyim.

Beğendiğin tarafların neler?

Birincisi; tembel değilim, avantajım o. İkincisi, zorunluluklarımı eğlence haline getirmeye çalışıyorum. Çünkü bazen ben de uyumak istemiyorum. Ben de arkadaşlarımla oturup eğlenmek istiyorum.

11 yaşından beri doğru düzgün ailemi görmüyorum, evimden ayrıyım, özlem var. Bunlar hep fedakârlık. İnsanlar fedakârlık yapmalılar. Başarıda da başarısızlıkta da.

Başarsızlıklarınla aran nasıl?

Başarısızlık bazen çok güzel olabilir, neden biliyor musun? Bir şey yaptığını gösterir. Bir şeyler yapabilen, deneyen insanlar başarısız olur.

Hayatta konuşanlarla yapanlar arasında bir fark vardır, yapanlar ya başarılı olurlar ya başarısız.

Egon ne durumda?

Egolu bir adamım ve ego bazen insana yanlış kararlar aldırıyor. Bunu dengelemeye çalışıyorum, görmemezlikten gelmeye çalışıyorum.

Güvendiğim insanlara soruyorum, diyorum ki “Bu konuda işler yanlış gidiyor, ben ne yapıyorum?” Kontrol ettiğim bir konuda işler kötü gidiyorsa sorumlusu benimdir. Ya ben kötü kararlar veriyorumdur ya da karar verenlerle ilişkim kötüdür. O yüzden sorarım, fikir alırım.

Ne kaybettin en çok, ne kaybetmekten korkarsın ?

Eğer bir insana bir şey için tamah ediyorsam çok üzülürüm. “Rızkımı veren Hûda’dır, kula minnet eylemem.” Hayatım boyunca böyle bir adam oldum, hiç kimseden bir şey istemedim.

Sermiyan Midyat’tan öğrendiğim birşey var, Hükümet Kadın 2 filmindeki bir repliğidir bu, “Hayat senin gibi olmayanlarla da güzel” diyor. Evet öyle. Ne zaman ben, benim gibi olmayanlarla, benim gibi düşünmeyenlerle yaşamayı, mutlu olmayı öğrenip onlara saygı duyarsam o zaman hayat güzel.

Sen çok romantik bir adamsın Arda… Futbol ekonomisi gibi sert, gerçekçi, rekabetçi bir ortamda…

Duygular güzel, duygularla yaşamak güzel, hissetmek güzel.

Hissetmediğim hiçbir şeyin içinde olmam. Yani insan üzülmeli de.

Bazen arkadaşlarım ararlar. Ağlıyor, işte sevgilisinden ayrılmış. Diyorum ki sevin. Niye mi? Acı çekeceksin şimdi, sıkıntı, güzelliğe bak, aşk acısı çekiyorsun. Git, saçmala, ağla, zırla, bu anın keyfini çıkart.

Hayatta bunu yaşamanın da bir değer olduğunu bil.

Mahalleye de bakıyorsun anladığım kadarıyla, onları pek anlatmıyorsun ama paranla ne yapıyorsun?

Gayrimenkul alıyorum sürekli. Hayatımda çok şükür maddi zarara uğradığım hiçbir ticari alışverişim olmadı bugüne kadar. İki tane restoranım var. Bir kariyer danışmanlık şirketim var. Lidyana.com'da, internet yatırımıyla alakalı hissem var. Onun dışında zaten çok fazla risk almıyorum.

Aile kurmak istiyor musun?

Tabii ki istiyorum.

Başarı, başarısızlık kriterlerin arasında o da var mı?

Var ve şu ana kadar bu hayattaki en büyük başarısızlığım.

İlişki konusunda başarısız bir erkeğim. Sonları hep olumsuz bittiği için.

Terk mi ediliyorsun?

Yok, şu ana kadar hiç terk edilmedim.

Baba olmak...

Çok isterim, inanılmaz olur. Küçük bir Arda, yetenekli bir şey.

Bir dakika, hakikatten kendinden bir tane daha ister misin ?

Sana fazla geldim galiba! İki tane Arda ile uğraşılmaz değil mi?

Hüsnü Özyeğin: "Başarısızlıktan öğrenilecek şeyler, başarıdan öğrenileceklerden fazladır."

Bize biraz anlatır mısınız sizinki nasıl bir evdi?

Babam doktordu, Tıp Fakültesi mezunuydu. Inanamadığım bir şekilde ben dört, ablam Dilek de altı yaşındayken hep beraber Roma'ya gittik. Babam orada tüberküloz konusunda ihtisas yapsın diye.

Düşünün ki babam ne bir kelime İngilizce, ne Fransızca, ne İtalyanca biliyordu. Biraz Rumca konuşurdu, ailemizin kökü Girit'ten geldiği için. Nasıl İtalyanca öğrendi, nasıl bitirdi tıp ihtisasında o iki seneyi, ben hâlâ anlamış değilim.

Biz Roma'da resmen tek odalı bir evde yaşadık. Ev dediğin bir apartmanın 4. katı, harp sonrası İtalya... Roma'ya her ziyaretimde gider o apartmana bakarım.

Önünde resim çektiririm.

Duruyor mu hâlâ?

Duruyor tabii, apartman duruyor. Via Flamini, Numara 16. Piazza del Popola'ya 100 metre.

Bir cesareti geni var o zaman ailede!

Var tabii.

Annem İzmir Kız Koleji mezunu. Çok güzel İngilizce konuşurdu. Eğitime çok önem veren insanlardı, beni 10 yaşımda Robert Kolej'e yolladılar, sınırlı maddi imkânlarına rağmen ablamı da İzmir Kız Koleji'ne...

Bu kitapta başarı değil başarısızlığı konuşuyoruz. Niye başarısızlığı konuşmak daha değerli?

Çünkü herkes başarılarını konuşmayı seviyor, başarısızlıklarından hiç bahsetmiyor. Aslında bu işe ilk bizim Özyeğin Üniversitesi Kurucu Rektörü Erhan Erkut hocayla ben parmak basmıştık.

İlk defa Türkiye'de, üniversite olarak "Başarısızlık Zirvesi" yapalım dedik, dört sene önce. Öğrenciler doldurdu salonu ve iki saat muhteşem bir zirve yaptık. Ali Sabancı, Emre Kurttepeli, Ali Saydam gibi iş adamları başarısızlık öykülerini paylaştılar.

Başarısızlıktan öğrenilecek şeyler, başarıdan öğrenilecek şeylerden daha fazladır diye düşünüyorum ben. Çünkü başarıda hem zaman önemli, hem mekân önemli. Mekân dediğim zaman coğrafya, ülke ve bir yerde şans da önemli... Mesela ben Rusya'ya doğru bir zamanda gittim.

Bize de sanırım Rusya'daki banka hikayenizi anlatacaksınız!

Evet. Ben Rusya'daki bankayı 1997'de açtım. Ağustos 1998'de moratoryum oldu, yani Rusya dedi ki, "Ben ruble ile ifade edilen devlet bonolarını ödemiyorum, borçlarımı ödemiyorum, durdurdum" ve bir daha da hiç ödemedi. Şimdi düşünebiliyor musunuz zamanlamamı...

Daha kötü bir zaman olamaz aslında...

Fakat biz buna rağmen orada kalmaya karar verdik. Tası tarağı toplayıp, "Bu ülkede bankacılık yapılmaz" demedik.

Şanssızlığımız moratoryum ilan edilmesi. Şansımız ise şu; daha çok küçüktük. Küçük olduğumuz için de moratoryumdan kaynaklanan zararlar çok küçüktü.

Moratoryum açıklandığında biz Enka'nın bir binasında, iş hanının altıncı katında 30 kişi kadardık, daha mevduat toplama iznini de almamıştık.

2001'den itibaren Rusya'da o moratoryum unutuldu, sonra yavaş yavaş ekonomi canlandı. En önemlisi bireysel krediler başladı, daha önce Rusya'da bireysel kredi yoktu. Nasıl Türkiye'de 2001, 2002'den önce bireysel kredi yoktu, sadece kredi kartı vardı, ihtiyaç kredisi yoktu, konut kredisi yoktu, Rusya'da da bunlar yoktu.

Rusya gelişmeye başladı, biz orada 30 elemanlı bir bankadan 5400 elemanı olan bir bankaya dönüştük.

1997-2001 arası neye güvendiniz? Dünya konjonktürüne mi, kendi fikirlerinize mi, ekibinize mi yoksa şansınıza mı?

Birkaç şeye güvendim.

Birincisi, 1984 yılında rahmetli Özal'ın Rusya'ya gidip doğalgaz anlaşması yapmasına güvendim.

İki ülke arasında imzalanmış 30 yıllık çok önemli bir anlaşmadır o. Türkiye'nin enerjisinin önemli bir bölümü bugün hâlâ o anlaşmayla sağlanıyor.

1984'ten sonra 1986 senesinde Rusya'ya bir daha gittik rahmetli Özal'la ve St. Petersburg'dan uçakla dönerken ben dedim ki kendisine, "Rusya'da bir banka temsilciliği açmak istiyorum."

Yavuz Canevi de var uçakta, Yavuz Bey o zaman hazine müsteşarı. Özal dedi ki,

"Yavuz bak, Hüsnü bir temsilcilik açmak istiyor, hâzineye müracaat edecek aman onun iznini hemen verin."

Ben o zaman Yapı Kredi Genel Müdürü'yüm. Rusya'da bankanın temsilciliğini açtım 1986 senesinin aralık ayında.

Yapı Kredi'den ayrılmadan 7 ay önce... Rusya'yı böylece 30 yıl önce tanımaya başlamıştım.

Ama tabii belki de en önemli şeylerden biri benim değerlendirmeme göre o zamanlar Rusya'nın bankacılık konusunda Türkiye'den minimum bir altı-yedi sene geride olmasıydı. Herhangi bir ülkede sektörün sizin geldiğiniz ülkeden geride olması yatırımcı olarak bir fırsat yaratıyor.

Benim süper bir ekibim vardı. Bankacılıkta herkesin süper bir ekibi olabilir ama Türklerin çok önemli bir özelliği var, dünyanın her ülkesine gidip adapte olabiliyor, süresiz kalabiliyorlar orada.

Herhalde bu bizim göçebelik vasıflarımızdan kaynaklanıyor ve hâlâ devam ediyor. Müthiş bir ayrıcalığımız. Dolayısıyla bütün bu faktörler birleştiği zaman 1998'de çıkmaya değil, kalmaya karar verdik.

Yine de senelerin kapalı ekonomisi, insanların hiçbir tüketim coşkuları yok. Rus toplumu çok mütevazı ve hep kısıtlı imkanlarla yaşamış, ona alışkın. Ya tutmasaydı?

Rusların özellikleriyle ilgili söylediğiniz çok doğru. Fakat ekonomi, konjonktür ve başka faktörler insanların tüketim alışkanlıklarını değiştiriyor. Biz bunun belirtilerini görmeye başlamıştık o dönemde.

Hipermarketler, IKEA alışveriş merkezleri açılıyordu Rusya'da, her biri

230 bin metrekare. Bunları görünce biz orada bir şeylerin değişeceğini anladık.

2002 yılında genel müdürümüz Sipahi Haktanır ile bankanın kaderini değiştiren bir ziyaret yaptık. Sipahi, Eldorado isimli bir elektronik hipermarkete götürdü beni. Orada insanların çamaşır makinesi, buzdolabı, televizyon almak için uzun kuyruklar oluşturduğunu gördüm. Kredi kartı yok. Bankalar bu hipermarketlerde insanlara "anında kredi" veriyordu. 6-12 aylık kredilere yüzde 60 faiz oranları ile. Bizde bu işe girmeye karar verdik ve Eldorado'nun sahibi ile görüştük. Bize 100 milyon dolar kredi verip veremeyeceğimizi sorduğunda, bankanın toplam kredisi henüz 50 milyon dolardı. Yapamayız dersek bu fırsatı kaçıracaktık. Uç ay içinde 100 mağazada organize olduk. Tabii burada Finansbank'ın Türkiye'de oluşturduğu bilgi işlem altyapısı müthiş yardımcı oldu.

Buraya kadar büyük bir başarı öyküsü. Rusya'daki banka...

Buraya kadar öyle ama bakın devamı var. Biliyorsunuz, ben Finansbank'ı çok doğru bir dönemde sattım. Halen de olmayan bir rakam, Türkiye'ye gelen bugüne kadarki en büyük nakit yabancı sermaye.

Türk Telekom ona yakın bir rakama satıldı ama altı yıl vadeyle, bizimki nakitti. Bu tamamen konjonktürel bir olaydı ve aslında benim Finansbank'ı sattıktan hemen sonra Rusya'daki bankayı da satmam lazımdı.

Neden?

Çünkü o da dünyadaki diğer bankalar gibi primini yapmıştı, ulaşacağı en yüksek değere çıkmıştı. Ama ben devam ettim orada, satmadım ve Rusya 2014'te tekrar ufak bir krize girdi.

Rusya'daki bankamızın altı-yedi senedir değeri hiç artmadı, hatta düştü. Türkiye'de birçok insan yanlış bir şekilde Hüsnü Bey neye dokunursa altın olur sanıyor ama bunların hiçbiri doğru değil.

Yani Hüsnü Bey hep doğru zamanda satar, doğru zamanda alır, böyle bir şey yok! Bunu en iyi Warren Buffett yapıyor, ancak o da zaman zaman yanılıyor.

Niye satmadınız ya da satamadınız?

Bir işi satmak satmamak, satamamak diye bir şey yok, her zaman satarsınız. Fiyat farklı olur. Bir de şu var. İnsan çok nakit paraya

kavuştuğu zaman artık satmaya değil, almaya bakıyor. Finansbank'ı yeni satmıştım ben...

Bayağı bir nakde kavuşmuşsunuz, yeni hangi işlere girebilirim diye etrafa bakınıyorsunuz. Zamanlama her şeyden daha önemli.

Bu anlattığım hikâye başarısız gibi başladı, başarıyla sonuçlandı. Şimdi isterseniz gelelim tamamen başarısız olmuş işlere...

Hiç bilmediğiniz bir fikre yatırım yaptığınız oldu mu?

Carlyle yedi-sekiz yıl önce Paris'te yatırımcı konferansına davet etti, keşke etmeselerdi! Paris'te çok lüks Four Seasons Oteli'nde bir konferans yaptılar. Onlar da yatırımcı arıyorlar tabii ki, fonlarına para yatırılsın diye.

Ben o sıfatla gittim, şık bir salonda sunum yapıldı ve Carlyle'ın bir yatırımı olan Wall Street Institute adında İngilizce öğreten bir şirketten bahsedildi.

Şirket başka ülkelerle beraber Çin'de genişlemiş ve başarılı olmuş. Bu, vaka olarak anlatılıyordu. Altı aylık eğitim programları ve özel dil paketleri var. Aklıma Rusya geldi, toplantı biter bitmez sunumu yapan kişiye yanaştım ve dedim ki, "Sizin Rusya'da bir faaliyetiniz var mı?"

Ruslara İngilizce öğreteceksiniz...

Bravo! Plan bu. Biz tabii izinleri aldık, anlaşmaları imzaladık, Rusya'da başladık şubeleri açmaya. Hızlıca beş şube açtık.

İlk yıl iyi gidiyor, 2500—3000 eğitim paketi satmaya başladık. Fakat şirketi bir türlü kâra geçiremedik biz! Ne yapsak olmuyor. Halbuki bizim hedefimiz Moskova'daki beş şubeden sonra St. Petersburg, Ekaterinaburg, aklınıza gelen her şehirde büyümek.

Bunu böyle bir gün değeri birkaç yüz milyon dolar olan müthiş bir şirket yapmak istiyoruz. Çok da kıymetli bir arkadaşımızı yolladık oraya, birçok yenilik yaptı ama onunla da bu iş olmayınca, sonunda şirketi satalım dedik.

Kapatmak yerine satmak.

Evet çünkü bu bir de kapatması zor bir iş. Öğrenciler var, öğrencilere karşı sorumluluğunuz var. Üstelik öğrencilere kredi de vermişiz!

Eyvah!

Tabii, o eğitim programı için. Bankayla da sinerji oluşturuyoruz... Sonunda Israilli bir grup talip oldu, onlarla anlaştık ve hayatımda ilk defa bir şirketi satarken sadece birikmiş zararları karşılamadım, bir de üstüne para verdim.

Yani?

Israilli grup bize dedi ki, "Bu şirket her ay birkaç yüz dolar kaybediyor, işleri düzeltmek için zaman kazanmamız gerek, o süre için siz bize..."

Bir de "Bize avans verin mi" dediler, yok artık!

Evet, aynen öyle dedi. Zararı zaten sineye çekmiştik. Resmen 1 milyon 750 bin Amerikan dolarını koyduk şirketin kasasına...

Adamlara harçlık verdiniz yani...

Düşünebiliyor musun?! Buna rağmen satınca yine de sevindik. Çünkü her ay raporlar geliyor, her ay zarar ediyorsunuz. Onu da deneyelim, bunu da deneyelim, Google'a reklam verelim, çok yıpratıcı bir iş. Orada çalışan arkadaşlar açısından da yıpratıcı, bizler açısından da...

Başka var mı böyle hikâye?

Bu kadar kötüsü yok. Yanlış ülkelerde yatırım yaptık, yanlış zamanda birtakım şeyleri aldık. 1993 yılında Goldstar markası ile televizyon, müzik seti üretimi yapmak üzere ortak oldum ama 1994 krizinde satışlar başaşağı gidince şirketi kapattık. Ondan sonra da sanayi ve üretim işine girmedim. Bambaşka dinamikleri olan bir sektör.

Bir işi bilmeyebilirsiniz ama o işi bilen bir ortak alabilirsiniz, güvendiğiniz, iyi tanıdığınız birini. Ancak öyle işler var ki konjonktür iyi olduğu zaman işi bilmeyen adamlar da para kazanıyor.

Mesela?

Mesela biz İstanbul'dan bir liman aldık, Kumport limanı, Ambarlı'da. O işi hiç bilmiyorduk. Ama bu işi yapan yöneticiler var Türkiye'de, onları işe aldık.

O liman, yedi sene gibi kısa bir süre içinde ilk değerinin dört beş katına çıktı ve oğlumun eseridir bu. Oğlum o şirketi, limanı buldu, aldı, yönetiminde daha çok o bulundu.

Fikir de onundu ve sonunda satışını da o yaptı. Çin'in en büyük

gruplarından üçü ortak olup limanı aldılar bizden. 2015'in Aralık'ında, yani 15 ay önce. Mesela bu bizim hiç bilmediğimiz bir işti ama tuttu.

Hiç bilmediğimiz bir işteki en büyük başarımız da bu oldu.

Hangisi daha tehlikeli, kötü fikir mi, kötü zamanlama mı, kötü yönetici mi?

Çok zor bir soru, hepsi kötü çünkü!

En kötüsünü merak ediyorum…

Tabii ki yönetici. Yönetici sizi vezir de eder rezil de eder. İşi bilmiyorsanız bir hadiseye zor uyanırsınız, durumun kötüye gittiğini geç anlarsınız. Çünkü yöneticilerin tabii bir özelliği vardır, ben de yöneticiyken öyleydim, onlar patrona hep iyi haberleri vermek isterler. Onun için ben iyi olmayan haberleri, hep daha alt kademelerden öğrenirim. Çok kişiyi ararım, ne var ne yok diye. Herkesle konuşurum. Kim ne yapıyor bilirim böylece…

Siz dâhi misiniz, çalışkan mısınız, inatçı mısınız, iyi mi eğjtim aldınız, çok mu kısmetliydiniz?

Çok iyi bir eğitim aldım, Harvard Business School'a giden ilk iş adamıyım Türkiye'de.

İki senelik özel bir master programı… Benden 10 sene önce giden bir kişi daha var, Profesör Mustafa Aysan. O İşletme Fakültesinden kendisini geliştirmek için gitmiş, akademisyen olarak. Bugün her yıl yedi-sekiz öğrenci gidiyor çok şükür ama yine de çok az.

Demek ki Harvard Business'e gitmiş olmak hayatta bir fark yaratıyor…

Ufkunuzu açıyor, size cesaret veriyor. Karar alma konusundaki davranışlarınızı etkiliyor, çünkü çabuk karar vermek çok önemli. Veriler geldikten sonra, bir işi gereksiz yere uzatmamak diyeyim ona ben.

Bir insanın hayattaki gayeleri önemli. Karnenizde sadece kazandığınız para yazıyorsa, çok eksik.

"Ben nereye geldim?" yerine, "Ben hangi konularda öncülük yaptım, kaç kişiye dokundum" diye sormak gerek.

Bu dokunuş ufak ya da büyük olabilir. Diyelim ki bir insanı eğer siz

ameliyat ettirmezseniz, adam ölecek. Bu çok büyük bir dokunuştur. Mesela, çok değerli bir öğrenciyi Amerika'da eğitime yollamak, onun bursunu vermek, bunlar önemli konular. Küçük dokunuşlar da mühim, gençlere fırsat vermek, mentorluk yapmak gerekir.

Ya da bir iş yapıştaki paradigmayı değiştirmek mi?

Öncülük yapmak yani, çok doğru... Bu sizinle beraber çalışan insanlar için de muazzam bir motivasyon. Ben Rusya'da banka açtım, oraya bir sürü yönetici götürdüm, benimle beraber onlar da birçok şey öğrendiler orada. Hayatları değişti, hatta biri gitti Rusya'da banka aldı.

Minicik bir banka ve o banka hâlâ devam ediyor, kobilere kredi veriyor, Sipahi Haktanır, eski çalışma arkadaşımız.

Özyeğin Üniversitesi aslında benim kurduğum ikinci üniversitedir. Birincisi Finansbank Üniversitesi. Finansbank'ta birlikte çalıştığım yöneticilerimin birçoğu şimdi çok iyi konumlarda, bizden ayrıldıktan sonra çok başarılı oldular.

Bugün pek çok büyük banka ve kurumda Finansbank'ta yetişmiş bankacılar üst düzey yöneticilik yapıyor. Bunlar arasında Akbank, Yapı Kredi, Alternatif Bank, Şekerbank, Burganbank ve Doğan Holding'i sayabiliriz.

Amerika'dan döndüğümde başka bir şirkette işe başlayacakken, tesadüf eseri Mehmet Karamehmet ile karşılaştım ve bana, "Seni Pamukbank Yönetim Kurulu'na tayin etmek istiyorum" dedi.

"Mehmet" dedim, "Ben bankacılıktan hiç anlamam, mudiler bile benden fazla gitmiştir bir bankaya."

Çok yakın arkadaşınız değil mi Mehmet Karamehmet?

Arkadaştan öte... 10 yaşından beri yatakhane arkadaşım.

O kadar eski bir dostluk...

"Ben bankacılık bilmiyorum" deyince o da bana ne dese beğenirsiniz? "Hüsnü ben de bilmiyorum, ikimiz beraber öğreneceğiz bu işi." O gün diğer işi geri çevirdim ve bankacılığa öyle başladık.

Sevdiğiniz işleri mi yaptınız, başarılı olacağını düşündüğünüz işleri mi, yoksa para kazanacağınız işleri mi?

Bir işi sevmezseniz başarılı olmak mümkün değildir. Yaptığınız işi gerçek anlamda sevmeniz lazım. Bir cumartesi işe gelip, şirketle ilgili raporları okumanız ve bunu da bir kitap okur gibi zevk alarak yapmanız lazım.

Üstelik işin kendisi başarılı değilse, o raporu okumak da çok acı bir şey olmasına rağmen...

Siz başarısızlıkla nasıl bir ilişki kuruyorsunuz? Red mi ediyorsunuz, öfke mi duyuyorsunuz, satalım gitsin mi diyorsunuz?

Bir kere başarısızlığa kızamazsınız, öfke duyamazsınız, onu seveceksiniz. Ama bunu, ona âşık olun anlamında söylemiyorum... Başarısızlığı ondan öğrendiklerinizle, size bir sonraki işinizde katacakları ile seveceksiniz.

Bir de başarısızlıkla yüzleşmeniz ve başarısız olduğunuz işi zarar ne kadar olursa olsun kesip atmanız lazım. Bankacılar buna "stop loss" derler, kaybı durdur!

Bir şirket zarar ederken o şirketi kapatacaksınız veya devredeceksiniz; onu da denedik bunu da denedik, işi iyi bilen yöneticiyi transfer ettik, başına getirdik, yine de olmadı... O zaman ısrar etmeyeceksiniz o işte.

Kendi fikrinize âşık olmayacaksınız hayatta, hatta tecrübe kazandıkça işin içinde artık kendi fikriniz bile olmayacak. Sizin fikriniz sonunda olacak, başında değil. Bu işe girelim mi girmeyelim mi kararını en son sizin vermeniz lazım.

Ama mutlaka iş geliştirmede çalışan analistlerin raporları önünüze koyması lazım. Doğru verilerle hep beraber ilerlemeye karar vereceksiniz.

Turkcell böyle bir fikir miydi mesela?

Turkcell çok acı bir hatıra!

Yani bak, düşün, Murat Vargı benim askerlik arkadaşım, altlı üstlü yatıyoruz ranzada. 1975 Temmuz ayı, İskenderun 5. bölük, deniz piyadeyiz ikimiz de...

Askerlik bitti, Murat, Penta Dış Ticaret isimli bir şirket kurdu. Ben oraya Pamukbank'tan ilk kredi veren bankacıydım, 500 bin lira o zaman. Hiç unutmuyorum.

Neyse Murat'la başka krediler falan, iş yapıyoruz, bir gün geldi bana, "Benim bir iş fikrim var" dedi. Divan Oteli'nde buluştuk. Bana Turkcell'i anlattı.

Bunun yılını hatırlıyor musunuz?

Galiba 1991-1992 yılları. Ben Finansbank'ı kurmuşum, dört sene geçmiş, başarılı gidiyor. Daha 1994 krizi olmamış, dolu dizgin ilerliyoruz.

Banka gelişiyor, bir de sigorta şirketi kurmuşuz. Divan Oteli'nde Murat karşımda oturuyor, elinde bir telefon. Cep telefonu gibi değil, kocaman bir şey, ilk modeller...

Bu konuşmadan sonra bir de fizibilite getirdi bana. Bu acı gerçekleri saklıyorum ben, duruyor hâlâ o projeksiyon, dört sayfa!

10 senede kaç telefon satılacak falan, aslında çok komik bir projeksiyondu. Çünkü bu olayı ne Murat ne de başkası görmüştü Türkiye'de. Tutarsa... Nereden bileceğim bu potansiyeli.

Bu yüzden mi girmediniz?

Sadece bu değil... Bankayı yeni kurmuşum, oraya odaklanmam gerekiyor, başka bir işe girersem ne olur gibi, saçma sapan bir düşünceyle biraz da.

Ama yine de iyi olabilir diye bir an düşündüm ve bana hayatımın en önemli fırsatını veren, dünyada kapıları açan kişiyi aradım. Mehmet Karamehmet'e söz ettim Murat'tan.

Sınıf arkadaşınız, kariyerinizi borçlusunuz...

Her şeyimi borçluyum ve Murat'la Mehmet ilk defa böyle tanıştılar biliyor musunuz?

Ben yolladım diye Murat'ı dinledi Mehmet ve her zamanki vizyonuyla bu işe girdi. Hem de neredeyse hiç parasız, çünkü Murat'ta da para yoktu.

Onlar bu yola girdiler ve siz bir gün Turkcell'in başarısını izlerken televizyonda "Bu bana gümüş tepside gelmişti" diye mi düşündünüz?

Gümüş değil, gümüş değil altın, altın tepsi! Aslında zaman zaman düşündüm, bununla ilgili konuştum da... Çok üzerinde durmuyorum çünkü hayatta geriye değil hep ileriye bakmaya inanıyorum. Yine de

nasıl kaçırdım bu fırsatı diye düşünüyorum elbet.

O zaman benim imkânım da vardı, kredi de bulabilirdim...

Neyi kaybetmekten korktunuz?

Hiçbir şeyden korkmadım aslında.

Hiçbir borcum da yoktu.

İşte bazen doğru düzgün incelemeden hızlı karar vermenin dezavantajı da olabiliyor... Girişimciler için hep hızlı karar almanın önemli olduğunun altı çizilir ya... Bu her zaman doğru değil, bazı kararları tartmak, incelemek, araştırmak gerekir.

Bir sürü tanıdığım var benim Harvard'dan, bir iki arkadaşımı arasam "Telefon işi dünyada nasıl gelişiyor, potansiyel var mı?" desem, Amerika'dan araştırma raporları yollayacaklar büyümelerle ilgili ve benim dünyam değişecek.

Hepimizin hayatında başarısızlık örnekleri var, Turkcell'e girmemek de benim için bu örneklerden biri diyebilirim.

Bugün en çok neyi kaybetmekten korkarsınız?

Sağlığımı, yakınlarımı, çalışma arkadaşlarımdan birini kaybetmekten korkarım.

İnsanın servet sahibi olması onun hayattaki karar verme mekanizmalarını etkileyebilir mi?

Hangi karar verme mekanizmasını?

Tümünü...

Benim hiç param olmadığı zamanki yaşam tarzımdan çok farklı bir hayatım yok şu anda. Holding binamız burası, gördünüz. Yine bir arabam var, bir evde yaşıyoruz.

Pahalı zevklerim yoktur benim, en sevdiğim şey üniversite bahçesinde gençlerle sohbet etmek. Heyecanlarına tanık olmaktan, fikirlerini dinlemekten inanılmaz besleniyorum. Emr-i Hak vuku bulduğunda Özyeğin Üniversitesi'nde bir bank üzerinde oturur şekilde bir heykelimin yapılmasını isterim. Bu heykel örneğini Koç Üniversitesi'nde gördüm. Vehbi Bey'i özleyenler, onunla sohbet etmek isteyenler bankta yanına oturuyorlar.

Benim hayatımda servet veya zenginliğin tek başına bir anlamı yok. Halen haftanın altı günü çalışıyorum, bunu da daha zengin olmak için yapmıyorum. Paranın hayatı kolaylaştırdığı alanlar mutlaka var ancak bir noktadan sonra verdiği sorumluluk da bir o kadar büyük, çünkü kazandığınız para ile ne yaptığınız önemli. Hem beraber çalıştığım insanlara karşı hem de topluma karşı...

Ben de bugün başarımı kaç kişinin hayatına dokunduğumla, anlam kattığımla ölçüyorum ve zenginliğin en büyük nimetini bu imkân olarak değerlendiriyorum.

Peki "Hüsnü Özyeğin" olmanın sizi rahatsız eden tarafları var mı? Artık hiç başarısız olma ihtimaliniz kalmadı. Bu sizin üzerinizde bir baskı oluşturuyor mu?

Çok dikkatli olmamı gerektiriyor. Açıkçası ondan memnunum.

Başarılı olmak için "hayır" demek gerekiyor mu?

Hem de nasıl! Ben tabii, hayır demeyi sevmeyen bir insanım. Onun için 'hayır'ı mümkün olduğu kadar asistanıma veya yöneticilerime söyletmek üzere bir stratejim vardır!

Herkesin düşündüğü gibi değil de başka türlü düşünmek anlamında soruyorum biraz da bunu.

Tabii bunu yapmak zorundasınız. Mesela genelde krediler müdürü, bazı şirketlere hiç kredi vermez. Ama ben, o şirketlerde krediler müdürümüzün veya bankanın yönetiminin görmediği birtakım şeyleri görmeye çalışıyorum. Kredi vermek için yani, pozitif anlamda söylüyorum.

Başka bakmak derseniz, evet daha geniş bakıyorum ben. Bir de Türkiye'de çok iş adamı tanıyorum. Onların mali tablolarında olmayan bazı özelliklerini şahsi temaslarla öğreniyorum.

Bana güven veren ve kararımda etkili olan da o herkesin bilmediği yönleri oluyor.

Böyle bir noktaya ulaşacağınızı düşünmüş müydünüz?

İnanın ne rüyamda gördüm, ne hayalini kurdum...

En büyük hayaliniz neydi çocukken?

Mühendis olmak.

Kariyer hayatınız boyunca birkaç devrime şahit oldunuz. Özelleştirmeler, Glasnost, internet, mobil, şimdi sanal gerçeklik... Heyecan verici bir şey mi iş alanı açısından?

Hem çok heyecan verici hem de çok zorlayıcı bir durum bu. Bu ortamda iş yönetmek için sadece Türkiye'de bulunduğunuz sektörü değil aynı zamanda dünyayı da anlamanız ve takip etmeniz gerekiyor.

Dünya artık öyle bir hale geldi ki, Trump bir şey söylüyor piyasalar allak bullak oluyor veya herkes Amerikan Merkez Bankası Başkanı'nın ağzına bakıyor. Putin'in söylediklerini takip ediyor.

Ben bir de 11 ülkede iş yapıyorum. Hanım bana diyor ki, "Ya bırak artık bunları seyretme evde..." Mecburum seyretmeye.

2. kuşak da şirkette artık. Kızınız ve oğlunuzla iş paylaşımınız nasıl, iyi anlaşıyor musunuz?

Bizim çok özel bir ilişkimiz var. 60 m^2'lik bir katın sonundaki bölümde üçümüzün ofisi böyle yan yana, çok iç içeyiz.

Sürekli konuşarak yöneten iki nesiliz. Türkiye'de ve iddia ediyorum dünyada da bu kadar iç içe olan iki jenerasyon yoktur.

Aile hayatınızda kendinizi başarılı hissediyor musunuz ? Çok güçlü bir kadınla evlisiniz, çok başarılı çocuklar...

Ayşen'le Çukurova'da çalışmaya başladığım zaman tanıştık. Çünkü Ayşen de orada çalışıyordu. Hayatım iki haftada değişti, hem Çukurova'da işe başladım hem de Ayşen'le tanıştım. Her şey kısmet yani.

Kaç yıl bitti Hüsnü bey?

42 yıl. Eşim çok önemli bir faktör benim hayatımda. Her yönüyle. Her şeyi konuşup dertleştiğim, fikrini aldığım kişi... İşime de hiç karışmaz aslında. Çocuklarımızın yetişmesinde en büyük güç oydu, sosyal sorumluluk çalışmalarında daha fazlasını yapmamız için bizi hep teşvik etti.

Kendisi için değil başkaları için yaşayan bir insandır, çok da saygın bir ideal bu.

Memnun musunuz bu ülkeden? Başka bir yerde doğmuş olsanız, dönmeyip de kalmış olsanız, gibi şeyler hiç...

Bu ülkede doğmuş olmaktan ve Amerika'da eğitim aldıktan sonra Türkiye'ye dönmüş olmaktan, yaşadığım hayattan o kadar memnunum ki ben. Herhalde ülke dışında şahsi yatırımı olmayan nadir insanlardan biriyim.

Yurt dışında bir stüdyom, evim yok. Ne Londra'da, ne de başka bir yerde... Hatta uçakta bir iş adamı bana iPad'ini açtı bir gün, "Hüsnü" dedi, "Londra'da benim ev burada, seninki nerede?" Benim yok, deyince çok şaşırdı.

Bu ülkede hiçbir başarı cezasız kalmıyor. Ve nerdeyse insanlar kendi başarısından değil de bir başkasının başarısızlığından daha fazla mutlu oluyorlar.

Ben Türkiye'de insanların başarısından hep gurur duymuşumdur. Birisi başarılı olduğu zaman tebrik etmek için ilk telefon açanlardan biri olduğum gibi, bir iş adamı başarısız olduğu zaman da ilk telefon eden benimdir. Onlara cesaret vermek, yanlarında olduğumu bildirmek için.

Her işi olduğu gibi, başarıyı da başarısızlığı da paylaşmak çok önemli. 25 yıl önce büyük bir grubun yöneticisi hapse atılmıştı, ben kendisi hapisteyken şirketine ilave kredi açtım.

Siz kendinize nasıl muamele edilmesini istiyorsanız, insan olarak sizin de aynı şekilde davranmanız lazım.

Başta ekip dediniz, arada defalarca ekip dediniz. Türkiye'de bugünlerde insan kaynağı ile ilgili sıkıntınız var mı?

Türkiye'de benim kadar üniversite mezunu almış bir tek Koç ve Sabancı grubu vardır. Ben bir hesap yaptım, Finansbank 1987'de kurulduğundan beri 50 bin kişiyi işe almış. Türkiye'de değil sadece, Rusya, Romanya, Ukrayna'da. Bunların büyük bir kısmı da üniversite mezunu.

Girdiğimiz işlerde kendi insan kaynağımızı hep kendimiz yetiştirdik. Fibabanka'da sadece 1500 kişi çalışıyor ama her yıl 120 üniversite mezunu alıyoruz. Onların mümkün olduğu kadar bankadan ayrılmamasına gayret ediyoruz. Çünkü bir adamı iyi yetiştirdiğiniz zaman başka yerden çok iyi tekliflerle gidebiliyor.

Bir işte başarılı olmak için üç tane faktör vardır: Birincisi insan kaynağı, ikincisi insan kaynağı, üçüncüsü insan kaynağı!

Hanzade Doğan: "Önemli olan içinde hep o gücü hissetmen..."

Hanzade Hanım, merhaba... Süper şık ve zarifsiniz.

Teşekkür ederim.

Siz bu kitabın iki kadın liderinden birisiniz. İş dünyasında bir kadının büyük başarılar kazanması, güç, mevki, makam sahibi olması yetmiyor. Ayrıca her zaman çok güzel, çok çekici, çok tatlı falan olmak zorunda mıyız?

Yo, bence öyle bir zorunluluğumuz yok. Ama ben her insanın kendine, bedenine iyi bakması gerektiğine inanıyorum. Kadın için de erkek için de geçerli.

Siz önemli bir soyadına sahipsiniz, zaten başarmış bir anne babanın eline doğdunuz. Nasıl tanıştınız başarısızlık kavramıyla?

Aslında ben çok şanslıyım çünkü gerçekten müthiş bir girişimcinin, çok çok başarılı bir iş adamının kızı olarak doğdum. Aynı zamanda da çok güçlü değerleri olan sağlam bir annenin kızı. Ben büyürken annemle babamın "Çok çalışkan olacaksınız, sınıfta en iyi olacaksınız" gibi baskıları hiç olmadı. Daha çok "Ayaklarınızın üzerinde durun, yalan söylemeyin" dediler.

Ben de hayatımda yapabildiğimin en iyisini yapmak istedim. Okulda, ortalama bir öğrenciydim. Hep sınıfımı geçtim ama takdirlik bir öğrenci de değildim. Ne zaman ki Türkiye'de okumak istemediğime karar verdim, babamın çok büyük bir tepkisi ile karşılaştım.

Sebep?

Bizimkisi ataerkil, geleneksel bir aileydi. Oğlu olsa gönderirdi babam ama kız çocuk olunca "Ben asla göndermem" dedi.

Sizden önceki ablalar...

Hepsi burada okudu. Ben kafaya takmıştım, biraz Türkiye'den uzaklaşıp kendi başıma yaşamayı istiyordum. "Hanzade" ile tanışmak istiyordum.

Sema Hanımın desteği var mı arkada?

Annemin desteği var ama babam da çok kararlı. Ben kafama koyduğum için burada üniversite imtihanına girdim ama soruları yapmadım.

Gerçekten mi, büyük olay!

Annem biliyordu bunu, babamın haberi yoktu. Sonuçlar bir geldi, ben hiçbir yere girmemişim! Böylece "Londra'ya dil öğrenmeye gideyim" dedim babama...

Halbuki ben orada artık üniversite hazırlığına başlayacağım. İngiltere'deki sınavlara çalışıyorum. Babam anlayınca durumu, atladı geldi Londra'ya, orada kalacağım diye çok üzgün.

Dedi ki, "Sadece şu üç okuldan birini kazanırsan sana izin veririm: Oxford, Cambridge ve London School of Economics (LSE)."

"Bunlar olmazsa dönersin, tekrar üniversiteye hazırlanırsın" dedi. Ben Fransız okulu mezunuyum, Oxford'un da Cambridge'in de olamayacağını biliyorum... Ama o bir sene çok çalıştım. Nasıl bir çalışma! Gece gündüz... Hafta sonu falan yok. Ve LSE'yi kazandım!

Müthiş bir hikâye... Peki üniversite eğitimi sırasında nasıl bir Hanzade ile tanıştınız?

18 yaşındaydım daha, doğrusu fazla sıkıntı çekmedim. Ailemi ilk başlarda özledim ama herhalde iyi bir temelim vardı. Üniversitede kendime benzer kültürden, kendi değerlerimde bir çevre edindim. Uluslararası bir gruptuk; Hindi, Pakistanlı, Ingiliz.

Siz orada Hanzade Doğan değilsiniz, sadece Hanzade'siniz... Bu özgürlük mü getirdi, şaşkınlık mı?

LSE akademik açıdan çok zorlayıcı bir okuldu. Düşünmeyi, üretmeyi ve tartışmayı teşvik eden bir okul. Akademik hayatımda en çok etkilendiğim olaylardan biri şu oldu: Okulun 100. yıldönümünde bir duruşma yaptılar. LSE kurulurken ilk parayı İşçi Partisi vermiş, LSE zaten hafif sosyalist bir okul olarak da bilinir. İşçi Partisi bu katkıyı yaparken diyor ki, "Bu okulu benim partimin hedeflerini genç nesillere anlatmak için kuracaksınız..."

100. yılda okulun en büyük oditoryumunda bir duruşma yapıldı, gerçek hakimler geldi. Tartışma şu: "LSE bu sosyalist partinin, sosyalizmin değerlerini öğrencilerine aşıladı mı, yoksa zaman içerisinde amacından saptı mı? Sosyalizm nedir, nasıl başlamıştı, şimdi ne noktada? Bütün dünya sisteminde sosyalizmi nereye oturtabiliriz?"

Bu beni çok etkilemişti.

Bir üniversite bunu gerçek hakimlerle tartışıyor ve öğrenciler de işin bir parçası. Ben de o salondaydım.

Mutlu bir üniversite hayatı mıydı ?

Evet, çok.

Aklınızda hiç şöyle bir şey kalmadı mı? "Aslında ben sanat okumak isterdim ama babamın bu üç seçeneği beni engelledi..."

Üniversitede değil de yirmili yaşların sonlarına doğru ilk defa "Acaba ben doğru işi mi yapıyorum? İş kadınlığı benim için doğru yol mu?" sorusunu sordum.

Büyürken bu soruyu sormak aklıma bile gelmemişti! Çünkü öyle görmüştüm. O dönem çocuk yetiştirmek de daha farklıydı.

Yirmili yaşlarımın sonlarına doğru bunu sorguladım ve dedim ki galiba benim oyunculuğa çok kabiliyetim var.

İnanmıyorum!

Bunu hakikaten çok güçlü hissettim. Derslere gittim, hatta New York'ta NYU'da bir iki denemem oldu ama artık çok geç kalınmış bir yoldu. Öyle birkaç aylığına kısa bir macera olarak kaldı hayatımda...

Okul bitti, sonra sizin başka türlü bir kendini kanıtlama hikâyeniz başlıyor herhalde değil mi?

Okul bitince dönmemi beklediler ama ben yine dönmek istemedim. "Ben, şimdi gidip holdingte çalışamam, önce başka bir yerde çalışıp ne yapabildiğimi görmem gerek" diye düşündüm... Mezun olduktan sonra bankalara başvurdum.

O da oldukça zorlu bir işe giriş süreci. Goldman Sachs'a girdim. İki sene çalıştım. Buna "finansal kölelik" deniyor çünkü gerçekten çok zor bu bankaların analistlik programları. Aslında teknoloji ile ilk tanışmam da orada oldu. Çünkü ben bankanın medya ve telekom şirketlerine bakan bölümündeydim. Goldman'dan sonra bu sefer de yüksek lisansa gitmek istedim.

Peki orada hiç zorlanmadınız mı, yani buradaki gibi değil, sizi koruyup kollayan yok...

O kadar yoğun çalışıyorsunuz ki bunları sorgulamaya çok da vaktiniz

olmuyor. Hatırlıyorum sabah beşte girip akşam altıda ofisten çıkarken yine de o banka sana kendini iyi hissettirtiyor. Çünkü hep şu hissi yaratıyor: “Sen en iyi olduğun için buradasın.” Benim için gerçekten müthiş bir tecrübe oldu.

Ne öğrendiniz o tecrübeden?

Kendini gerçekten zorlamanın, dayanıklılığını test etmenin değerini öğrendim. İşini hafife almamayı öğrendim. En ufak bir hataya tolerans göstermezlerdi. Sunumda bir virgül hatası dahil.

Sonra yüksek lisans için nereye gittiniz?

Ben Harvard’a gideceğim diye düşündüm ve çok emindim gideceğimden, bekliyordum. Kendimi oraya çok uygun görüyordum ve kesin gireceğim havasındaydım. Fazla da bir gayret göstermedim açıkçası. Bilmiyorum neden, bana aşırı bir güven geldi Goldman Sachs sonrası. Ve Harvard beni reddetti!

Ne büyük hayal kırıklığı…

Ne kadar üzüldüğümü anlatamam… Kendime kızdım, “Sen niye daha fazla çaba harcamadın” diye. Çok çok kızdım kendime ve çok mutsuz oldum. Allah’tan güvence olsun diye Columbia’ya da başvurmuştum. Columbia’ya başladım ama altı ay boyunca durumu kabullenemedim. New York’u da hiç sevmiyordum zaten.

Ama altıncı ayın sonunda Türkiye’den New York’a geri dönerken, hiç gözümden o sahne gitmez, Manhattan’a girerken güneş batıyordu ve dedim ki, “Ya bu şehir olağanüstü bir şehir, öyle bir enerjisi var ki herkes burada yaşamalı.”

İnanın Columbia’da işletme master’ı yapmak bana çok yeni bir şey katmadı belki ama New York’ta yaşamak beni başka bir insan yaptı. Başka şehirlerde konfor alanınızın dışına çıkmak için bir gayret göstermeniz gerek. New York öyle değil. New York insanı itiyor, hep yeni bir şeyler alman lazım, kendini denemen lazım, öyle bir enerjisi var o şehrin.

Ben girişimcilikle de sanatla da ilk New York’ta tanıştım, büyük hayaller kurabilmeyi de orada öğrendim.

Nasıl tanıştınız girişimcilikle?

Bir defa Avrupa’da ve Londra’da olmayan bir ortam var New York’ta. Herkes hep bir şeyler deniyor. Kimse rahat durmuyor orada, sürekli

bir yenilik peşinde. Columbia'da okurken mühendislik doktorası yapan bir çocukla tanıştım. Mobil üzerinden data transferi yapan bir teknoloji geliştirmişti. O zaman cep telefonu var ama cep telefonundan internete girmek falan yok. Yıl 1997.

Biz bu teknoloji karşısında çok heyecanlandık. Borsacılar hisse senetleri fiyatlarını cepten görebileceklerdi. Başladık böyle şeyler hayal etmeye. Ve sonunda bir şirket kurduk, Continuum diye... Columbia'da geliştirildiği için Columbia Engineering School bize ortak oldu. Business School'dan iki arkadaşım daha katıldı aramıza. İlk girişimcilik hikâyem bu benim.

Şirketin adı da çok güzel, Continuum.

Mühendis arkadaşımızın önerisiydi, biz de çok beğendik, "sürekli bilgiye ulaşmak" gibi düşündük.

Para da koydunuz mu bu işe?

Koymadık, zaten paramız yok. Okul destekliyor. "Benim laboratuvarlarımda, benim bilgisayarlarımda geliştir bunu, ben de ortak olacağım" diyor. Sonra kapı kapı dolaştık tabii. Bloomberg'e gittik, AT&T'ye gittik, altyapı istedik, içerik ortaklığı önerdik.

Harika bir hikâye, insanlar da sizi ciddiyetle dinliyorlar, sonuçta birkaç üniversite öğrencisi...

Tabii ama işte fark o zaten. Silikon Vadisi de böyle, New York da böyle.

Niye yürümedi Continuum?

Çünkü çok erkendi pazar için. Bu teknolojinin gelişmesi 2002'de gerçekleşti. 2003'te bu işe büyük yatırım yapıldı. Bizim fikrimiz çok erken hayata geçirildi. Sonra herkes kendi yoluna gitti.

Yine de her yerde rastlamayacağınız bir yaratıcı zihin egzersizi değil mi New York'ta bu yaşadığınız?

Gerçekten de öyle. O yüzden New York'ta çok mutlu oldum ben ve dedim ki "Hayatının bir noktasında kötü gibi görünen olaylar ileriki bir dönemde daha iyi olabiliyormuş."

Bu arada New York'ta çağdaş sanat dünyası ile de tanıştınız?

New York'tan önce hafta sonu kalkayım sanat galerisi gezeyim diye

bir alışkanlığım yoktu. Ben New York'ta öğrenciyken, sanat satın almaya başlamamıştım. Ama hafta sonları galeri gezerdik, öyle bir anlayış vardı. Müze gezerdik, her yeni sergiyi görürdük.

Daha sonra zevkime göre ufak ufak almaya başladım. Bugün de vakit buldukça yurt dışındaki fuarları takip etmeye çalışıyorum, seviyorum.

Ve nihayet Türkiye'ye döndünüz, hangi yıl?

1999 sonu. "Ne yapacak Hanzade, hangi şirkete girecek çalışacak..." Konuşuyoruz tabii aile içinde. Vuslat, Hürriyet'te çalışıyordu o zaman. Ben de aslında gelirken kafama ne yapacağımı koyarak gelmiştim. Çünkü bakıyordum Doğan Medya Grubuna, geleneksel bir yapı; gazeteler, televizyonlar, radyo. Ama o kadar emindim ki teknolojinin bu sektörü dönüştüreceğinden. Bu sektör değişecek, dönüşecek, bundan emindim. O yüzden geldim ve Doğan Online'ı kurdum.

Nasıl yani, *'Merhaba ben Doğan Online'ı kuruyorum..."

Yok, anlattım önce. Neden medyanın dönüşeceğini, teknolojinin nerelerde etkili olacağını ve bizim bu dönüşümden güçlü çıkmamız için neler yapmamız gerektiğini anlattım.

O zaman bütün yönetim kuruluna, holdingin bütün üst düzey yöneticilerine bunu anlatmak gerekiyordu. Anlattım, anlattım, anlattım. En sonunda biz dedik ki internet üzerinden içerik vermek, ürün satmak için önce erişimin olması gerekiyor. Ve Telekom tam o sıralar özelleşecek, piyasa liberalize olacak ve biz de o zaman internet altyapısı sağlayacak şirketi kuracağız diye düşündük.

Çünkü önce insanların internete erişmeye ihtiyacı var. Böylece e-kolay fikri doğdu.

Kimin fikri o?

İsmi bulan Serdar Erener. Ama işin nasıl olacağını tarif eden benim.

Birlikte mi arıyorsunuz, arama toplantısı mı yapıyorsunuz?

Ben aklımda iş modelini oluşturdum. İnternette Türkçe içerik yok o dönem. Amerika'da online modeli var. "Biz online bir iş yapacağız ama kullanımı kolay olmak zorunda" dedim.

Her şeyin kolay olması lazım. Çünkü insanlar teknolojiden korkuyor. Bizim verdiğimiz hizmet kolay olacak. Çok kolay internete girebilecek, internete girdikten sonra ne arıyorsa onu da kolay bulacak.

Tabii bunu yapacak insan kaynağını da bulmanız lazım. Sonuçta teknoloji yeni girmiş Türkiye'ye...

Gerçekten de güçlü bir ekip kurduk, e-kolay'ı hazırlamaya başladık. Hürriyet'in bir katında çok çok genç bir ekip, bütün web tasarımcıları, yazılımcılar gece gündüz çalışıyor. Orada yatıyoruz artık, ben de dahil!

Şu anda anlatırken bile hissediyorum heyecanınızı.

Evet, gerçekten büyük bir heyecanla yaptık. Seyahat, kadın, otomobil, sağlık, spor, belki 15 farklı kategoride bir taraftan içerik geliştiriliyor, bir taraftan altyapılar hazırlanıyor.

Ama pazar regüle olmadı!

Biz yine de Türk Telekom'un alt satıcısı olarak kurduk e-kolay'ı. Kemal Sunal'la da bir reklam çektik, hakikaten Allah rahmet eylesin çok büyük etki yaptı.

Kemal Sunal çıktı rahmetli, Türk halkına dedi ki "Artık ne istiyorsan, en iyi diyeti mi bulmak istiyorsun bir tık'la e-kolay'da, hangi arabayı alacağına mı karar vermek istiyorsun, bir tık'la e-kolay'da." Sonra müthiş bir patlama yaşandı.

Milyonlarca bağlantı sattık. Çok büyük bir talep var. Gel gör ki bizim planladığımız, umduğumuz gibi gelişmedi işler.

Ne oldu?

Birkaç şey olmaya başladı aynı anda. Önce 2001 krizi patladı. İkincisi, telekom piyasasının liberalize olması tam bir yılan hikâyesine döndü.

Pazar liberalize olmayınca biz hiçbir katma değer veremiyoruz. Çünkü aslında Türk Telekom'un bir satıcısı konumundayız. O altyapıya mahkumuz. Ne hızlandırabiliyoruz, ne daha kolay yapabiliyoruz. Elimiz kolumuz bağlı.

Oysa biz bütün planımızı liberalize olacak pazara göre yapmışız, gidiyoruz, geliyoruz, ha oldu ha olacak, ha oldu ha olacak ve hiçbir şey yapılamadı.

Bir üçüncü olay da şu: Türkçe içerik yok. Biz Türkçe içerik yaratacağız demiştik fakat teknoloji o kadar hızlı değişti ki bu tek kapıdan açılan içerikler sığ kaldı. Mesela sağlık içeriği... Her doktor bir sayfa yapmaya başladı ve bu portal modeline ilgi azaldı. Bu sefer Amerika

Online'ın değeri çöktü, Yahoo'nun değeri çöktü. Hiçbir zaman o ilk değerlerine ulaşamadılar.

Baktık ki biz e-kolay'ı bir yere götüremeyeceğiz, 2006'da "olmayacak" dedik ve kapattık.

Pişman mısınız böyle bir işe girdiğinize?

Bana göre e-kolay ve Doğan Online o zaman Türkiye'yi internetle tanıştırdı. Sizinle bu konuşmayı yapacağız diye internetten eski filmleri buldum, baktım. Gerçekten biz Türk halkını internetle tanıştırmışız. Bir de müthiş bir ekosistem doğdu. Bakıyorum bugün sektöre, çok fazla girişimci çıktı Doğan Online'ın içinden.

Denediniz mi kurtarmayı? Olmayan bir iş kurtarılabilir mi?

Yok, o mümkün değil. Ama şunu denedik. Sadece içerik olarak e-kolay'ı yaşatabilir miyiz diye bayağı bir uğraştık. Sonra dedik ki e-kolay'ın altındaki kategorilerde çok kuvvetli içerikler olabilir. Mesela Big Para diye bir finans sitesi, Mahmure isimli bir kadın sitesi çıktı ortaya. Acaba e-kolay olarak da bir yere getirebilir miyiz diye zorladık ama 2006 yılında dosyayı kapattık.

Bunu kabullenmeniz nasıl oldu? Bu başarısızlığı... Ne zaman bir karar vermeniz gerektiğini anladınız? Biraz o süreçleri anlatır mısınız?

Aslında kararı bence birkaç yıl uzattım. Daha erken, yani 2003'te falan bu işi kapatabilirdim. Çok net gördüm durumu ama modeli değiştirip altyapıyı bırakalım, sırf içerikle devam edelim diye zorladım.

Neden?

Onu kabul etmek kolay değildi. Yani "Olmayacak, e-kolay markası olmadı" demek hiç kolay değildi, çok zordu.

Nesi zordu?

İnsan, yaptığı işe duygusal olarak bağlanıyor. Ancak doğru bir şey değil o duygusal bağlanma. Özellikle ilk işim olduğu için ileriye taşımayı çok istedim. Hadi biraz daha biraz daha, öyle deneyeyim böyle deneyeyim, farklı ekiplerle yola devam edeyim diye uzattım süreci.

Bu neye mal oldu?

Bence kaybedilen para büyük bir para değildi. Aylık, yıllık zararı çok yüksek değildi. O yüzden paradan çok en büyük kaybım, benim odağımı yitirmeme sebep olması.

Enerjinizi, zamanınızı, konsantrasyonunuzu...

Ve ben ne öğrendim biliyor musunuz? En iyi ekibinizi kötü/yanlış giden işe koymayacaksınız. En iyi ekibinizi en iyi işe sokacaksınız. Ben hep en iyi ekibimi "Git e-kolay'ı düzelt" diye oraya yönlendirdim. Halbuki o zaman bizim Hepsiburada'mız vardı, Nesine'miz vardı, Doğan Online altında portföy şirketlerimiz vardı. Gezi sitemiz vardı. İş modeli çok daha güçlü olan işlerimiz vardı. Ben hep en iyi ekiplerime "e-kolay'ı düzeltin" dedim. Ne büyük hata! Dolayısıyla aslında bir fırsat maliyeti oldu o işi tutmanın.

Ne oldu o çocuklar şimdi, e-kolayı birlikte kurduğunuz, o heyecanları paylaştığınız insanlar?

O günlerden hâlâ benimle çalışan çok arkadaşım var. Ama bir kısmı da tabii kendi yolunda...

Kadınlarla erkeklerin bu tip başarısızlıkları yaşarken farklı duyguları var mı?

Aslında dürüst olmam gerekirse bu kadın erkek arasındaki farkı ben pek yaşamadım. "Kadınlar böyledir, erkekler böyledir" diye etiketlemeyi de çok doğru bulmuyorum. Bence duygusal olan erkekler vardır, duygusal olan kadınlar vardır, daha az duygusallar vardır, daha rasyonel kadınlar vardır, öyle görüyorum.

Birçok iş adamının da bir işi kurtarmak için iki yıl, üç yıl uğraşabileceğini gözlemledim. Yani bu yapılan bir hata ve bence erkekler de utanıyor hatadan.

Ama söylemiyorlar öyle mi?

Bilemiyorum. Bir defa başarısızlık ne demek, başarı ne demek? Hayat uzun bir yol. İsterseniz bunu bir dağ olarak, isterseniz bir yol olarak görün. Buna böyle anlık bakmamak gerekiyor.

Bir an kendini çok başarılı hissedersin. Ne oldum dememek lazım, ertesi gün düşersin. Bir an işin iyi gitmez tökezlersin. Burada önemli olan hep içinde o gücü hissetmen. Ben kalkarım, devam ederim, yürürüm. Buna süreç olarak bakmak lazım. Bence bu çok çok önemli.

Bugün bunu biliyorsunuz ama zamanla öğrendiniz...

Evet doğru, zamanla öğrendim. Bence bunu gençlere söylemek o nedenle çok önemli. Hayata gerçekten bir süreç olarak bakmak lazım ve toplamında iyi bir yere gidiyor musunuz biraz da onu düşünmek lazım.

Sadece işle ilgili değil yani...

İş hayatının toplamında da şunu sormak lazım: İlerliyor musunuz? Bu ilerleme sizin tecrübeniz de olabilir, daha iyi ekip kurma kabiliyetiniz de olabilir. Bir ders alıp ileriye gidebiliyor musunuz, bence ona bakmak lazım, çok önemli.

İnsanın kişisel bir servet sahibi olması onun başarı çıtasıyla ilgili neyi değiştiriyor? O zeminden başlayınca hayattaki motivasyon neye dönüşüyor?

Ben hiçbir zaman patronun kızı olmadım. Ama holdingin dışında, babamdan bağımsız bir şeyin kurucusu olmak ve onu başarıya götürmek benim için mühimdi. Bunu yaptığım için de mutluyum.

Benim başarıya bakışım da zamanla değişti. Çünkü her ne kadar daha gençken paraya ihtiyacım olmasa da iş dünyasında başarılı olmanın ölçüsünü para zannederdim. Şirketinin değeri ne kadar, şirketin ne kadar para kazandı?

Bu benim için çok önemli bir başarı kriteriydi.

Dolayısıyla da ilk yıllarda hep "Bu sene ciromu bu kadar büyüttüm, bu kadar kâr ettim, bu kadar değer yarattım, yatırımcılar bana bu kadar değer biçti" bunların peşindeydim.

Şimdi bakıyorum, daha önemlisi yapılan işe bir anlam yüklemek. Bunun parayla ve cirolarla ölçülemeyen bir değeri olduğuna inanıyorum. Bu anlamı yüklerseniz işinize, üstelik bu anlam sizi mutlu ediyorsa o zaman fınansal başarının da sürdürülebilir olduğunu düşünüyorum.

Bugün nasıl hissediyorsunuz kendinizi bu çerçevede?

Son işim olan hepsiburada.com'un hakikaten bir fayda sağlamasını istiyorum ve bu beni heyecanlandırıyor, mutlu ediyor. Beni ve ekibimizi de en çok dijital dönüşümün öncülerinden biri olmak fikri heyecanlandırıyor.

Müşterileri mutlu etmek, "Oh, ne güzel bana vakit kazandırdı" demeleri... Ya da "Eskiden beş kişi dükkânıma geliyordu, mal

satıyordum. Şimdi hepsiburada. com sayesinde 100 bin kişiye mal satıyorum" denmesi...

Bence bu faydayı sağladığınız zaman başarılısınız. Ben öyle görüyorum.

Aydın Doğan'ın kızı olmak meselesiyle nasıl başa çıktınız hayatın içinde, holdingde, hatta ailede?

Ben babamın kızı olmakla ve babamla her zaman gurur duydum. Bence muhteşem biri ama açıkçası Aydın Doğan'ın kızı olduğum için kendi başarımı da sorgulamadım.

Biliyorum ki, bugün bu röportajı Aydın Doğan'ın kızı olduğum için yapmıyorsun benimle. Onun da başka bir tatmini var. Onu aşabilmek, kendin olabilmek önemli.

Bu işleri Türkiye'de değil de New York'ta veya Londra'da yapsaydım duygusu zaman zaman geliyor mu?

Türkiye'nin dışına çıkmak istiyorum. Çünkü yaptığım işi, bu işin aynısı olmasa da daha büyük coğrafyada yapmak istiyorum, inşallah yapacağım da...

Var mı kafanızda bir şeyler? Sanki var gibi?

Daha fikir aşamasında olan şeyler ama var. Ben önemsiyorum bu konuyu. Türkiye'den dışarıya açılımların olması gerektiğine inanıyorum.

İnsanlar bazen kendi yetersizlikleri ile mücadele ederken büyük yetenekler geliştiriyorlar. Gözleri görmeyen bir insanın mükemmel bir besteci olması gibi.

"Aynada Hanzade ile tanıştığım bütün o süreçlerde gördüm ki şunu yapmam, yapamam, onun yerine burada ilerlemeliyim' gibi bir şey dediniz mi hiç?

Güzel bir soru. Ben bir defa değişmeyen insanın ilerlemeyen insan olduğuna inanıyorum.

Hakikaten değişmemek demek öğrenmemek demek ve bizim şirket değerlerimizde ilginç bir başlık var: Frugalite. Yani cimri değil ama çok para harcamadan da iş yapabilmek.

"Open to self-critic" diye bir şey var. Kendini eleştirebilmek yani...

Bunu yapamayan insan da ilerleyemiyor bence. Şurada şu hatayı yaptım diyebilmeli. O yüzden bana da baktığımız zaman, o kadar çok şey değişti ki...

10 yıl önceki iş yapış şeklim ile bugünkü çok farklı. O zaman ben işin fikrine bakardım. İşin fikri güzelse bu işi yapalım derdim. Şimdi önce ekibe bakıyorum. Çünkü gördüm ki iyi ekip bir fikri ileriye götürebilir, daha fazla ihtimal var. O yüzden ekibe verdiğim önem ve değer çok çok arttı.

Bir diğer değişim, herkesin kendin gibi olmasını da beklememen gerek. Bunu öğrendim. Herkes benim kadar işi sevsin, benim kadar tutkulu olsun, benim kadar çalışsın, yok böyle bir şey. Kimse bunu yapmak zorunda da değil.

Onun dışında her şeyin bir anda yapılamayacağını da kabul ettim. Her şeyin bir zamanı var ve neyin öncelikli olduğunu görmek hakikaten önemli.

Öfkenizle aranız nasıl?

Öfkeli bir tarafım var tabii. Sinirleri alınmış, hiç öfkelenmeyen biri değilim.

Annelik bir şeyleri değiştirmedi mi? Müthiş bir eğitim değil mi?

Çok. Kızlarım bana ayna tutuyor. Gerçekten müthiş, müthiş bir tecrübe annelik.

Sizin yetiştiğiniz evden farklı olarak ne yapmaya çalışıyorsunuz kızlarınızla ilgili?

O kadar farklı ki. Biz evde hiçbir zaman hayatın merkezinde olduğumuzu hissetmedik. Anne baba hayatı kurar, çocuklar da takip eder.

Bizde böyle bir şey yok, hep merkezde çocuklar var. Nerede yemek istiyorsun, nerede oturmak istiyorsun, nasıl mutlu olacaksın, doğru mu bu bilmiyorum... Annem dalga geçiyor bizimle. Ama bakıyorum da benim etrafımdaki bütün anneler aynen benim gibi.

İki kızınız var. Biri dese ki "Anne nedir bu Doğan Online falan, ben oyuncu olmak istiyorum."

Desin. Ben kızlarım için, benim için isteneni istiyorum. Ayaklarının üzerinde dursunlar, özgür bireyler olsunlar. Kendilerini sevsinler,

çalışkan olsunlar, paramız var diye bizim hiçbir şey yapmaya ihtiyacımız yok demesinler. Onu hiç istemiyorum, en istemediğim şey o.

Biraz da Hepsiburada'yı konuşalım mi?

Hepsiburada'ya odaklanmamız ve büyüme süreci aslında 2008'den sonra oldu. Alışveriş için internet hızının da bir yere gelmiş, pazarın da belli bir olgunluğa ulaşmış olması gerekiyor. Biz doğru bir zamanda yatırımları hızlandırarak Doğu Avrupa ve Ortadoğu bölgesinin en büyük teknoloji platformu haline geldik. "Teknoloji platformu" ifadesini özellikle kullanıyorum çünkü e-ticaret sitesinin çok ötesindeyiz. Türkiye'deki perakende sektöründen, ödeme sistemlerine kadar birçok sektörün dijitalleşmesine öncülük ediyoruz.

Peki tam olarak neler yapıyorsunuz?

Ülkemizde tüm alışverişin sadece % 2'si dijital kanallardan gerçekleşiyor. Gelişmiş ülke ortalamalarına baktığımızda bu oran % 7-9'larda.

Biz diyoruz ki ülkemizdeki bu oranlar hâlâ çok düşük, yolun başındayız. Bu oran arttığında aslında herkes daha çok kazanacak.

Peki nasıl? Tüketici zamandan tasarruf ediyor, hayatı kolaylaşıyor, tek tıkla almak istediği ürünün en hesaplısına en kısa yoldan ulaşıyor. Markalar kazanıyor. Bizim birçok dijital pazarlama kabiliyetimizi kullanarak müşterisiyle çok etkin bir iletişim kurabiliyorlar. KOBİ'ler kazanıyor. Manisa'daki kırtasiye dükkânı sahibi bizim pazaryerinde online mağaza açarak Samsun'dan sipariş alıyor. Normalde hiçbir şekilde ulaşamayacağı müşterilere online satış yapıyor. Yazılımcı gençlerimiz kazanıyor, girişimci gençler yeni fikirlerini getiriyorlar, e-ticarete yönelik çözümler üretiyorlar.

Biz tüm bunları yeni iş modelleriyle hayata geçirdikçe tüketici kazanmaya devam ediyor. Uzun lafın kısası dijital dönüşüm ve teknoloji herkes için faydalı. Biz de Türkiye'de bu işin liderliğini üstlenmiş durumdayız. Bundan da müthiş gurur duyuyorum.

Peki bundan sonra sırada ne var?

Şu anda Hepsiburada ayda 60-65 milyon ziyaret alan bir platform. Müşteriyi odağımıza alıp ülkemizde alışveriş alışkanlıklarını değiştirecek, müşterilerimizin ve platformumuzu kullanan iş ortaklarımızın hayatını kolaylaştıracak teknoloji ve altyapı yatırımlarımıza hız veriyoruz.

2015'te Gebze'de yeni operasyon merkezimizi açtık. Mart ayında bu merkezden 2.4 milyon ürünü Türkiye'nin farklı yerlerine gönderdik. 2.4 milyonu böyle çok kolay telaffuz ediyorum ama bu çok çok büyük ve zor bir operasyon.

Zihninde daha iyi canlandırmak için şöyle bir örnek vereyim: Türkiye'deki en büyük fiziki perakende mağazasında yaklaşık 5 bin çeşit ürün varken bizim depomuzda sipariş verildiği gün kargoya verilebilecek 160 binden fazla ürün çeşidi var.

Bir üçüncü yatırımımız, geçen sene kurduğumuz ödeme sistemleri şirketimiz Hepsipay. Hepsipay ile, e-ticaret yapmak isteyen bütün KOBİ'lerin ödeme altyapılarını bir gün içerisinde açıyoruz. Gidip sekiz tane banka ile anlaşmak yerine HepsiPay ile bir gün içinde tahsilat yapmaya hazır hale geliyorlar, her bankadan taksit kabul edebiliyorlar. Yeni kurduğumuz ve şimdilerde gözbebeğimiz diğer bir şirketimiz de HepsiExpress. HepsiExpress de gerçekten sektörü dönüştürecek bir yatırım ve Türkiye'de bir ilk. Bugün yerleşik kargo şirketleri e-ticaret müşterisinin ihtiyaçlarına maalesef tam olarak cevap vermekte zorlanıyorlar. E-ticaret müşterisi diyor ki "Tamam alacağım ama ne zaman geleceğini söyle, bütün gün seni evde beklemeyeyim." Ya da "Ben bugün istiyorum, iki saat içinde istiyorum" diyor.

Bu gibi ihtiyaçları, farklı iş modelimiz ile Hepsiexpress'in sunduğu randevulu teslimat, aynı gün teslimat, gece teslimat ve haftasonu teslimat gibi çözümlerle karşılıyor olacağız. Şunu da belirteyim, bu iki yeni şirketimiz sadece bize değil tüm sektöre hizmet veriyor.

Ak sakallı bir dede gelse ve dese ki "Buraya kadardı Hanzadeciğim, Ekolay, Doğan Holding falan, her şeye sıfırdan başlayacaksın, ister git oyunculuk oku, ister ne bileyim dünyanın başka yerinde bir hayat kur…"

Ben yeni başlangıçları çok severim. Yaparım. Gider yeni bir hayal kurarım orada da!

Abdülkadir Konukoğlu: “Kazanırken kazanıyorsun, kaybederken de kaybedeceksin. Ne üzüleceksin ne de sevineceksin.”

İki taraflı da Anteplisiniz.

Evet, annem de babam da Antepli.

Niye bırakmadınız Antep'i? Bir sürü iş adamı sizin geldiğiniz noktaya gelince...

İnsanlar şehirlerle, şehirler de insanlarıyla özleşir. Biz orayı terk etmedik, çünkü babalarımız da terk etmemiş. Sanayiyi orada gördük, orada büyüdük, işi evvela oradaki insanlara temin etmemiz lazım. Parayı orada kazanıp gidip başka yere yatırım yapmak içimize sinmez. Bizim tartımız Gaziantep’i büyütmek. Gaziantep’ten sonra da Türkiye’yi iyi bir noktaya getirmeye çalışıyoruz.

Bayağı kalabalık bir evmiş sizinki değil mi, anne, baba ve sekiz kardeş?

Doğru, bizim aile kalabalık. Büyük büyük babamız tekstilci, Yemen'e gitmiş, harpten dönmemiş, orada şehit olmuş ve dedem 7 yaşında öksüz kalmış. İlk tekstil işini kurması 1904 yılında, dokumacılık yapıyorlarmış. 1935’lerden sonra da babam artık yavaş yavaş işe girmeye başlamış. 1940’larda el tezgahlarından motorlu tezgaha geçmişler.

Babam 66 yaşında rahmetli oldu. Çok öngörülüydü, bizleri çok iyi yetiştirdi. 7 bin işçisi vardı babamın, şu anda biz onu 15 bine çıkardık.

Siz kaçıncı çocuksunuz?

En büyük benim, benden sonra yedi kardeşim daha var. Ben okumadım. İmam Hatip’ten kendi isteğimle ayrıldım ve babam getirdi beni ustama teslim etti.

Anladığım kadarıyla okulla aranız iyi değilmiş.

İkinci sınıfta ilk matematik sınavında, hocam beni falakaya yatırdı.

Yok artık, falakaya mı?

Evet.

O hoca da bir zalimmiş yani...

Yok, Allah razı olsun. Samimi söylüyorum. Allah gani gani rahmet eylesin, eğer öyle yapmasaydı benim matematiğim iyi olmazdı. Matematiğim bugün çok şükür iyi, okulda da hep 10 alırdım.

Niye bıraktınız peki? Okulu mu sevmediniz, yoksa iş hayatı mı hoşunuza gitti?

Biraz haylazlık vardı. Sanatı seviyordum, çalışmayı seviyordum, kendi kendime motosiklet söküyordum, takıyordum. Babam ustaya, “Eti senin kemiği benim” dedi. Bana da döndü dedi ki, “Bundan sonra fabrikada baba yok, baba evde.”

Kaç yaşındasınız o zaman?

11-12 yaşındayım. Böylece çıraklığa başladım. Altı ay bana etrafı süpürttüler ve bazen “Burayı iyi süpürmedin, şurayı iyi temizlemedin” diye ustadan tokat da yedim.

Babanız hiç ses etmiyor mu buna?

Fabrikada baba yok! Fabrikada patron var. "Ben patronun oğluyum, yukarı babamın yanma çıkacağım", yok böyle bir şey.

Maaşınız var mı bari?

Tabii, aylık alıyorum.

Ne yapıyordunuz parayı ?

Yiyorduk, Antep’te zaten parayı alıp da yemeyen mi var! Haftada bir gün gider eğleniriz.

Bozulmuyor muydunuz? Sonuçta çocuksunuz, ağlamıyor muydunuz?

Ağlasan da sızlasan da çalışacaksın. Hiç ağlamadım, azimliydim çünkü illa sanat öğrenecektim. İşletmede 14 sene kademe kademe, tornada,

planyada, kaynakta çalıştım ve askere gittim.

24 ay askerlik yaptım, sonra geldim tekrar işletmeye girdim. Burada beş sene ustabaşılık yaptıktan sonra genel müdürlüğe kadar çıktım. 75 yılında da idareye geçtim. Ama bu böyle konuşulduğu kadar çabuk olmuyor.

“Selamün aleyküm, ben bu fabrikada ben patronun oğluyum" gibi şeyler yok mu?

Yok öyle bir şey!

İnanır mısın askerden gelinceye kadar çalışma saatleri içerisinde idare binasına çıkmadım. Yemeğimi işçilerle birlikte yerdim, işime giderdim.

Bu sırada öbür kardeşler ne yapıyor?

Onların hepsi okuyordu. Ailede okumayan ve yabancı dili olmayan bir tek patron ben varım.

Peki arada hiç “Abdülkadir sen ne yaptın, gidip okuyaydın, bunların havası başka oldu, bak sen başka oldun” gibi bir düşünce aklınızdan geçmedi mi?

Sadece yabancı dil öğrenmediğime pişmanım. Tamam okusaydım muhakkak daha iyi olacaktı ama okumadan da bu noktalara geldim. Çünkü işletmede ustalık yönünden benim elime su dökebilecek adam azdı.

Bir kere ben hayatta bir günden bir güne işe gitmemezlik yapmadım. Hasta da olsam giderim, sağlam da olsam giderim. Gece kaçta yatarsam yatayım sabahleyin altı, altı buçukta işimin başındayım. Bir arıza olduğu zaman gece yarısı dahi olsa kalkardım, o arızayı giderir tekrar gelir yatardım.

Niye?

Makine çalışmazsa üretim duracak.

Dursun...

Sabahleyin fırça yersin, dursun olur mu! Baban müdürü fırçalar, müdür de gelir seni fırçalar. Ustalıkta o ahlak vardır.

El yatkınlığınız var mıydı ustalığa?

Tabii, ben kendi somyamı demirden kendim yapmışımdır. Yayını, kaynağını, köşebentlerini, sedirlerini hep kendim yaptım.

Bir yandan da tüm çalışanlarla, işçilerle iç içesiniz. Bu size ne kattı?

İşçilerle, ustalarla kardeş gibisin, boş zamanlarda gidip kahvede kâğıt oynuyorsun, tavla oynuyorsun.

Bana kattığı şey şu, şimdi adına "empati" diyorlar. Ben masanın öbür tarafına sandalyeyi koyup, ustamın veya amirimin yerine geçerim. Sonra dönerim bu tarafa, "Yahu, bu adam bana amma ağır laf söyledi" derim. "Benim bunu aşağıdaki işçime, ustama söylememem lazım" diye kendi kendimi telkin ederim. İşte bu yüzden benim idareciliğimde küsme yok.

Ne kadar önemli bu söylediğiniz...

Kızma var, kızarım. Ama hiçbir zaman küsmem. Bazı idareciler mesela küstüğü zaman adamın ya maaşını arttırmaz ya dünyanın lafını söyler ya da suratını sallandırır. Bende böyle bir şey yok.

Şimdi ben sizinle küstüm, öbürüyle küstüm, berikiyle küstüm, peki kiminle çalışacağım? İdarecilikte, yöneticilikte küsme olmaz, ticarette de olmaz.

Evlilikte de olmaz.

Evlilikte zaten olmaz. Bizde dargınlık iki saati geçmez. Ya hanım alttan alır ya ben. Bunun kolay yolu şu; hanıma itaat edeceksin, hanım da sana itaat edecek ve rahat edeceksiniz!

Peki kendinizi hiç kötü hissettiğiniz, babanızın size, "Ne yaptın Abdülkadir?" dediği veya kardeşlerinizi kıskandığınız bir olay var mı?

Olmaz mı! 17 yaşında olmalıyım. Beni Denizli'ye bir makine almaya gönderdiler. Gittim, makineler sandık içerisinde. Aslında usta olarak açtırıp bakmam gerekirdi. Aldık getirdik Antep'e, bir açtık ki her şey pas içinde.

Babam geldi. Affedersin bir fırçaladı, "Ulan! Ben seni adam belliyordum, ne lan bunun hali? Ya bunu düzelteceksin ya da bu fabrikadan kapının dışına çıkmayacaksın" dedi.

Ne yapacaksın, elimizde gazla ponza taşı var, onunla güzelce sile sile

temizledik, 15 gün sonra kurdum makineyi.

Çalıştı mı?

Çalıştı ama çalıştırana kadar uyumadım, fabrikada yatıp kalktım. O zaman aldığım para da 600 kâğıt. Bu olay çok zoruma gitmişti.

Ama babam hep şöyle der, “Oğlum, nefsine ağır gelen akıbet hayırlıdır.” Eğer bir şey nefsine çok ağır geliyorsa de ki, “Ya Rabbi nefsime bu ağır geldi, inşallah bana hayır getirir.” Bunun gibi çok başarısızlıklarımız oldu. Eskiden iş öğrenmek çok zordu.

Neden?

Ustalar göstermez bir işi. Biz onlara sucuk götürürüz, mantı götürürüz, yemek yedirirız, baklava yedirirız, bazen gazinoya, pavyona çıkarırız. Sırf bir şey öğrenelim diye, öyle kolay kolay öğretmezler.

Sani Bey’in oğlusunuz diye, size sinir mi oluyorlardı, seviyorlar mıydı?

Hiç kimse bana patron diye hitap etmezdi. İdareye ve satışa geçtiğim zamana kadar, “Abdülkadir Usta geldi”, “Abdülkadir Usta gitti”, böyleydi. Sonra “Abdülkadir Müdürüm” oldum. Fakat inanır mısın? Bana patron demelerindense Abdülkadir Usta demeleri daha çok hoşuma gidiyor.

14-15 yaşındaki Abdülkadir'in hayali neydi?

Benim o zaman hayalim güzel, iyi bir usta olmaktı. Yani öyle bir usta olayım ki hangi makineye elimi atsam onu tamir edeyim, yapayım. Oldum da... Her makineyi elektrik tesisatına kadar kurarım, anlarım.

Bugünleri hiç hayal etmediniz mi?

İnan aklımın ucundan bile geçmedi, bu iş nasıl oldu ben de bilmiyorum! Zaman zaman diyorum ki, “Bu kadar işi ben mi yaptım?”

Dedemizin ve babamızın hep söylediği şuydu: “Oğlum işin hilesi dürüstlüktür. İnsan hileyi niçin yapar, para kazanmak için yapar. Eğer siz para kazanmak istiyorsanız dürüst olun.”

Şimdi bunun adı “marka”. Marka oldun, ne yapacaksın? Malının arkasında duracaksın, dürüst, kaliteli mal satacaksın. Herhangi bir iade olduğu zaman hemen koşup onu değiştirmeye çalışacaksın.

Babamızın “İşin hilesi dürüstlüktür” dediği o, hile yapmayacaksın

hiçbir zaman. İkinci öğüdü, “Oğlum haram yemeyeceksiniz.”

Üçüncüsü, “İşçinin hakkını teri soğumadan vereceksiniz.” Bizde eğer işçimizin maaşı pazar gününe geliyorsa, cuma günü alır parasını. Mümkün olduğu kadar işçimizle mahkemelik olmadık. Hiçbir zaman greve gitmedik, bütün işyerlerimiz sendikalı.

Siz ne anlatırsanız anlatın, insanlar diyecekler ki, “Abdülkadir Bey öyle anlatıyor ama Türkiye’de vergi kaçırmadan, işçinin hakkından azıcık tırtıklamadan, eksik beyanda bulunmadan, siyasetçiyi arkana almadan bu paraları kazanmak mümkün değil.”

Bana hep soruyorlar bunu, “Siz nasıl zengin oldunuz?” diye. Bunun formülü var.

Var mı?

Var tabii. Bir, dürüst olacaksın.

İki, halkla paylaşım yapacaksın. Hep bana hep bana olmaz, etrafınla bölüşeceksin.

Üçüncüsü, malının zekâtını her sene hesaplayıp gereğini yapacaksın.

Dördüncüsü, işyerinde kimseyle küs olmayacaksın.

Beşincisi de beşeri ilişkilerin geniş olacak. Herkesle dost olacaksın.

Mesela bizim en çok para kazandığımız ve en çok hoşumuza giden bölüm hangisi derseniz, Gaziantep’teki hastanemiz. Öyle bir para kazanıyoruz ki her sene dört beş milyon zarar ediyoruz!

Nasıl oluyor o iş?

Zarar ediyoruz ama onun verdiği o manevi zevk var ya... Bize bütün kazandığımız paralardan daha iyi geliyor. Oradaki insanların hayır duasını almak çok güzel. Bundan iyi para mı kazanılır, bundan iyi EFT mi yapılır öbür dünyaya? Ne yapacaksın orada parayı?

İster on sıfır koy, ister beş sıfır koy, ister sekiz sıfır koy arkasına, belirli bir süreden sonra paranın bir kıymeti kalmıyor.

Kaç paradır o mesela? Ne kadar kazandıktan sonra...

Türkiye’de ve dünyada bugün için 5 ilâ 10 milyon doları olan adam krallar gibi yaşar. Ondan sonrası inan hiç fark etmez.

Anneciğinizden ne öğrendiniz, nasıl bir kadındı?

Annemi, Allah gani gani rahmet eylesin, 33 yaşında kaybettik, çok genç öldü.

Ben o zaman dördüncü sınıftaydım.

Annem eşe dosta çok bakardı, yemek pişirir, fakir komşulara bir satır kor, bize "Git şunu ver de gel" derdi.

Satır yani sefertası mı ?

Bakraç. Sefertası ayrı, sefertasını üst üste korsunuz. Annem hep dağıtırdı satırla ama sonra kalp krizinden gitti.

Biz beş kardeştik. Ama bunu hiç kimse bilmez, yani ilk defa size söylüyorum.

Biz üç kardeş ayrı anneden, beş kardeş aynı anneden, o da zaten annemin teyze kızı. Kendisi annemiz gibidir, hâlâ hayatta, ona hürmet ederiz. Hiçbir zaman da annemizden ayırmadık. O da Allah razı olsun bizi ayırmadı.

Bu değerlerle büyüdünüz. Önce ustalık, sonra müdürlük derken genel müdürlük...

Babamın vefatından sonra holdingin başına geçtim. 45 yaşlarındaydım.

Öbür kardeşler hâlâ okuyor muydu?

Kardeşimin biri bizimleydi, İkincisi de yeni gelmişti. Öbürleri okuyordu. Ben zaten çok erken evlenmiştim, 17 yaşımda. Şimdi düşünüyorum ve hanıma diyorum ki, "Biz nasıl evlenmişiz, sen çocuk, ben çocuk, nasıl olmuş bu iş?" Ama dedem 16 yaşında, babam 17 yaşında evlenmişti, o dönemde evlilikler hep böyleydi.

Peki şimdi kızlarınıza, torunlarınıza ne diyorsunuz?

Üniversiteyi bitirmeden evlenmeyin diyorum. Benim oğlan 27 yaşında evlendi. Toplam 10 torunum var.

45 yaşında geçtiniz şirketin başına. O zamana kadar haşır neşir olduğunuz şeyler hep tornalar, makineler, dişliler, elektrik, tesisattı. Sonra bir anda kağıtlar, kalemler, paraydı, puldu, yatırımdı, ticaretti...

Ortam insanı yetiştiriyor. Sizin genlerinizde, dededen gelen biraz yöneticilik varsa, o da çok mühim. Dedemin dedesinin 70 tezgahı varmış, 70 işçi çalışıyormuş. Babam bunu 7 bin yaptı, biz 15 bin. Ama teknoloji öyle bir ilerledi ki 20 kişinin yapacağını şimdi bir kişi yapıyor. Robotlar geldi, her iş otomasyona girdi.

26 ülkede yatırımınız var. Oralarda zorlanmadınız mı?

Adam geliyor İngilizce bir şey diyor, bir anlaşma koyuyor önünüze, internet minternet bir şeyler... Eskiden ne internet, ne teleks, ne de başka bir şey vardı. Sabahleyin bir mektup geliyordu, alıyorduk, lisede İngilizce hocası vardı, ona tercüme ettiriyorduk. Ertesi gün biz Türkçesini yazıyorduk, götürüyorduk yine, o bu sefer İngilizceye çeviriyordu, yolluyorduk. Gaziantep'te İngilizce bilen kaç kişiydik! Hocaların haricinde pek bilen adam yoktu. 1968,70,72 yılları. Diyelim ki birine teleks çekeceksin. Yazıp, postaneye gidersin, sıraya girersin, onun bir şeridi var, verirsin teleks çeker. Eğer şeridin yoksa, işin kalır. Bankalarda doğru dürüst kambiyo bilen yoktu. Bir Ziraat Bankası vardı kambiyo bilen, bir de Yapı Kredi. Ama şimdi artık herkes öğrendi.

Bu 1970-80 yılları arasındaki dönemde var mı mesela battığınız, çıktığınız, abuk sabuk adamlarla yanlış anlaşma yaptığınız, zarar ettiğiniz?

Oldu tabii. İsim vermek şimdi doğru değil. Hem de öyle çok zarar ettik ki bu işe nereden girdik dediğimiz oldu.

Ama yeri geldiğinde çıkmasını bilmeniz lazım. Tıpkı kanser gibi... Kanser olan kolunuzu kesmezseniz bütün vücudu götürür, onun için kötü giden işi orada bırakacaksınız.

Niye insanlar yeri geldiğinde bırakıp gidemiyorlar, egoları mı engel oluyor, ben hata yapamam diye mi düşünüyorlar?

Esası şu; aslında biraz kumar gibi... Ben bu işi başarırım, diyorsun. Başaramadığın zaman da batıyorsun! Kumar da öyle değil mi, ben bu parayı kazanırım, ben bu parayı kazanırım... Duygusal olmayacaksın, yeri geldiğinde şirket satın alacaksın, yeri geldiğinde şirketi satacaksın.

Peki, sizin için başarısızlık nasıl tarif edilebilir, para kaybetmek mi, itibar kaybetmek mi, insanın dostunu kaybetmesi mi, yoksa yanlış karar vermek mi, yanlış yöneticiyi seçmek mi, yanlış insan kaynağıyla çalışmak mı?

Birincisi, yanlış ortağı seçmek.

İkincisi, yanlış yöneticiyi seçmek. Bunlar çok önemli. Bazı idareciler kendi menfaatini düşünüp şirket menfaatini düşünmez, o işte adamı felakete götürür. Onu hemen tespit edip bir an önce yollarını ayırman lazım.

Çoğu zaman uzuyor bu kararlar, bir iki seneyi buluyor. Böyle olunca da kaybediyorsun. Bu yanlış.

Bir de insan kaynağı diye bir şey var. Anlattığınız başka, yapılan başka...

Benim öyle bir makine hikâyem var, sene galiba 1965.

Bizde Malatyalı Nur Usta diye bir frezeci vardı. Gittim ona, iplik makinesinin bir dişlisini bıraktım, dedim ki, "Buna 20 dişli yapacaksın." Kırılmış olan numuneyi de verdim, baksın diye.

Uç gün sonra teslim aldım dişliyi, verdim ustalara, "Takın" dedim, taktılar. "Abi, bu dişliden çok ses geliyor, küt küt küt..." dediler.

Durduttum makineyi. Kontrol ettirdim, baktım ki dişli tam oturmuyor. Saydırdım, 21 dişli. "Oğlum bizim buna 20 dişli takmamız lazım, niye 21 dişli?" dedim. Onlar da "Abi senin getirdiğin dişliyi taktık" dediler.

Atladım gittim, "Nuri Usta, ben sana 20 numara için 20 dişli verdim. Sen bana 21 dişli yapmışsın. Bir diş fazla, numarayı tutturamıyoruz" dedim.

Elimden tuttu, açtı defteri, "Burada ne yazmışım?" dedi.

"Abdülkadir Konukoğlu, karşılığında 20 dişli parası aldım. Ben senden 20 diş parası aldım."

"Oğlum sen benden 20 diş parası aldın, tamam ama mal 21 dişli. Çalışmıyor makine!" (Gülüşmeler...)

Acayip bir hikâyeymiş! Çalışanlarınızı nasıl ve neye bakarak seçiyorsunuz ?

Biz evvela ahlak arıyoruz. İnsan iş bilmeyebilir ama önce ahlaklı ve dürüst olacak. İkincisi, zaman içerisinde o işi mümkün olduğu kadar öğrenmeye çalışacak. Ama bir söyledin olmadı, iki söyledin olmadı, üç söyledin olmadı, dördüncüsünde onun yerini değiştireceksiniz. Eğer yine olmadıysa işi gücü rastgelsin diyeceksiniz.

Bugün dil bilen, teknoloji bilen kadın çalışanınız var mı sizin sektörde ?

Çok, çok var.

Erkeklere göre kadınlar daha sadık. Eğer iş garantisi varsa bir bayanın, oraya kendi malı gibi sarılır. Muhasebe bölümünde, bilgisayar bölümünde veya bir paketleme bölümünde, el becerisi olan ve sabır gerektiren işlerde bayanlar daha muvaffak oluyor. Çünkü oturuyor, bilgisayarın başında saatlerce düşünerek bazı şeyleri çözebiliyor. Bir de iki yıllık okul mezunları daha uzun kalır seninle, üniversiteli daha çabuk kaçar. Aslında bütün şirketlerin ana yükünü onlar çeker, orta eğitimliler.

Hiç kaybetmek istemediğiniz halde kaybettiğiniz elemanlarınız oldu mu?

Gaziantep'teki elemanların çoğu zaten bizden yetişip gitme. Bizden çıkan da beş altı sene başka yerde çalışıyor, bir türlü dikiş tutturamıyor.

Yine size gelmek istiyor yani...

Almıyoruz. Bizden çıkanı almazık biz. İyimişiz niye gitmiş, kötümüşüz niye geliyor bize? Ama şöyle olur; özel iş yapacaksa, dükkân açıyor veya başka bir şey yapıyorsa o başka.

Bazen geliyor diyor ki, "Abi karşımdaki müdür ancak ölmesi lazım ki ben onun yerine geçeyim. Müsaade et, ben başka bir yerde çalışayım, ne zaman emredersen geri geleyim ama burada önüm tıkalı." Öyle elemanımız da var. Yoksa bize gelen, genelde emekli olur çıkar.

Peki, kendinizi yetersiz hissettiğiniz, "Abdülkadir bu işe girme, bunu yapamazsın, bak sen bu işten anlamazsın" dediğiniz oldu mu?

Bu işe gücün yetmez dediğim oldu mu? Çooook! Mucitler geliyor mesela. "İşte yok elektriği bilmem ne yaptım, ötekini bilmem ne yaptım" diyorlar. İnan bazen o işin olmayacağını bile bile para veriyoruz.

Neden?

Nasreddin Hoca misali, ya tutarsa diye!

Ama adam dedi ki, "Şuraya bir konut projesi yapalım, abi burada

müthiş bir arazim var, abi şöyle bir işe girelim."

Eğer mantıklı olursa giriyoruz. Mantıksızsa, “Elimizde iş çok ama biraz dinleyelim” diyoruz.

Babamın bir lafı var; “Oğlum bin sefer konuş, bir sefer muhakkak iş yaparsın. Her geleni benim işim var diye hemen baştan savma.”

Ticarette de öyledir. Gidersin mal satmaya, bir gün satamazsın, iki gün satamazsın, üçüncü gün karşıdaki adam der ki, “Ya bu adam gelip gidiyor, hele bir sefer alalım şundan.”

Bugüne kadar kaybettiğiniz büyük bir para var mı?

Ne kadar kaybettiğimizi söylemeyelim bence. Sizin hayal edemeyeceğiniz rakamlar.

Güzel cevap! Şöyle, söylenmişleri söyleyeyim o zaman. Mesela 25 milyon dolar batırmış Ali Sabancı, Zeynep Bodur da Rusya'da benzeri bir rakam...

Ben söylemeyeyim.

Ben bu parayı öğrenemeyecek miyim, yani ne kadar batırdığınızı?

Yok.

Kaç sıfır var onu söyleyin bari, beş mi altı mı?

O bende kalsın ama sizin söylediklerinizden çok fazla.

Ne kadar fazla, dört beş katı mı mesela? Yok, yok onu söylemem.

Hiç söylemediniz mi bugüne kadar?

Söylemeyiz.

Ne oldu peki o iş?

Kapattık. Ortaktan ayrıldık ve bitirdik. Yeri geldiğinde ayrılmasını bileceksin, bir de mümkün olduğu kadar bildiğin işe gireceksin. Bilmediğin işe girdiğin zaman muhakkak zarar ediyorsun. Ya da aileden biri işin başında olacak, yoksa uzaktan kumanda ile bazı işler yürümüyor.

Ne hissediyorsunuz bir iş battığında?

Yeri geldiğinde kızıyorsun, bağırıyorsun, çağırıyorsun ama yapacak bir şey yok.

Utanıyor musunuz mesela?

Utanacak bir şey yok ki. Kazanırken kazanıyorsun, kaybederken de kaybedeceksin. Ne üzüleceksin ne de sevineceksin. Hayatın gerçeği. Birileri kaybedecek birileri kazanacak. Başka türlü nasd olacak?

Her işten para kazansanız zaten hayatın güzelliği kalmaz. Kâr zararın, zarar kârın ortağı.

Siz hayal bile edemeyeceğiniz bir kişisel servetin de sahibi oldunuz. Neyi değiştirdi?

Şu anda yine oturur kahvede kâğıt oynarım, tavla oynarım. Ben hâlâ halkın içindeyim.

Kılığınız, kıyafetiniz, ne yediğiniz, ne içtiğiniz, bunları insanlar daha fazla gözetler hale gelmiyor mu ?

Gözetler de ben aldırmam. Hiç aldırmam. Nereye gitsem bir tanıdık kesin çıkar. Çünkü dedim ya ustalıkta bir kere halkla iç içe olmaya alışmışız.

İnsanlar belli noktaya geldikçe piramit yavaş yavaş küçülüyor, daralıyor. Oralarda etrafınızda çember oluşturmayacaksınız. idarecilikte de böyle. İnsanlar yükseldikçe etrafında çember oluşmaya başlıyor. Bu çember eğer birleşirse, işte orada yalnız kalıyorsunuz. Bu çemberi mümkün olana kadar daraltmayacaksınız, açık kalacak. Başka dostların olacak.

Sadece 10 tane dostum olacak derseniz, onların fikriyle hareket ederseniz yalnız kalırsınız. Sizi yanlış yönlendirebilirler. Muhakkak pencere açık olacak, etrafındaki halkla ilişkilerin iyi olacak. Her çeşit insanla konuşacaksın, merhabalaşacaksın, hal hatır soracaksın, insanlar seninle fotoğraf çektirmek isteyecek, çektireceksin, “Ya git şuradan” demeyeceksin.

Ama bir şart var! İnsanlarla fotoğraf çektirirken hemen yanına başka bir adam alacaksın. Geliyor “Abi fotoğraf çektireceğim” diyor. Adam kim, bilmiyorsun. Şahit tutmak için, yanında ya bir koruman ya da başka biri olmalı!

Siz artık holding yönetimini erkek kardeşiniz Zeki Beye bıraktınız.

Çünkü kendime hedef koymuştum, 65 yaşını doldurduğum zaman hem holdingi hem de sanayi odasını bırakacağım diye. Gençlere verelim biraz işi.

Eğer siz yeri geldiğinde koltuğu bırakmasını bilmezseniz, sizi bir gün koltuktan indirirler. Çok da sevimsiz bir şekilde indirirler. Onun için bileceksiniz yerinizi.

Gaziantep'te başardınız, Türkiye'de de başardınız. Avrupa'da da, Amerika'da da başarır mıydınız?

Beceririm. Kendime güvendiğim için. Çalışkanlığım, azmim ve işi bilmem yönünden güvenirim kendime. Ama "Oralarda bilmediğin, yeni bir işe git" dersen gitmem, bildiğim işlere giderim. Bir de yurt dışında iş yapmak benim içime sinmez.

Niye?

Türkiye'de bu kadar işsiz varken ne işim var benim orada burada? Bugüne kadar düşünmedim. Ama satış için bir yer açarsın, Türkiye'den ihracat yapmak için eğer orada bir teşkilat kuracaksan onda büyük fayda var.

Hayatta evet dediğiniz mi daha fazladır, hayır dediğiniz mi daha fazladır ?

İş hayatında evet dediğim daha fazladır. Hayır dediğim çok azdır. Hayır demenin memlekete bir faydası yok, evet diyeceksiniz. Bir işi oldurmaya çalışacaksınız.

Bugün dedesiniz, 10 torununuz var. Onlar sizden ne öğreniyorlar, siz onlardan ne öğreniyorsunuz?

İnan bir geldiklerinde seviniyorum, bir de gittiklerinde! Bir geliyorlar ki böyle, o diyor ki dede, sarılıyor, öteki başıma çıkıyor, 10 dakikada evin içinde bir kıyamet, sonra kavgaya başlıyorlar. Bu sefer hanıma "Şunlar bir an evvel gitse!" diyorum. Çok kaldıkları zaman kavga ediyorlar. Kıskançlık başlıyor.

Siz kavga etmez miydiniz?

Biz de ederdik de babamızın yanında çocuklarımızı bile kucağımıza alamazdık, saçma ama demek ki saygıdan ileri geliyordu.

Sizin kaç evladınız var?

Üç; iki oğlum, bir kızım var. Oğlanlar bizimle çalışıyorlar.

Peki deselerdi ki mesela, "Babacığım biz böyle şirket, vs. istemiyoruz, ben piyano çalacağım ya da hekim olacağım.

Gidebilir tabii, yapabilir, onları kısıtlamayacaksınız. Herkes için geçerli. Çalışan maaşını alır. Çalışmayan gider istediği yerde devam eder. Ama sadece profesyonellerle olmaz, aile de işin içinde olmalı.

Neden?

Yerleri süpürmekten holding başkanlığına kadar yükselmişim ben, 50 sene çalışmışım. Bir üniversite kaç sene? Beş sene değil mi? Peki bu durumda ben profesyonel miyim amatör müyüm? Neyim ben? İşte bunu kavrayamıyoruz. Aile şirketlerini tamamen profesyonelliğe bırakırsanız batarsınız. Profesyonel olmalı ama bir de canı yanan ya bir ortağınız ya da aileden biri olmalı.

Canı yanan ne demek?

Canı yanan, yani cebinden zarar eden insan.

Geminin kıçında olacaksınız, tarlanın başında.

Peki hayalini kurup da bunca mala mülke rağmen yapamadığınız bir şey var mı ?

Ben çocukken uçak yapmaya çalıştım.

Gerçekten mi Abdülkadir Bey, bunu bilmiyordum!

Vallahi. Böyle gramofon zemberekleri olur kıvırarak, onlarla helikopter yapmaya çalıştım.

Helikopteri nereden biliyorsunuz?

Türk filmleri vardı, Aytekinli Baytekinli filmler, onlardan görürdük.

Hayatınızda ilk uçağa bindiğiniz yaşı hatırlıyor musunuz?

Tahmin ediyorum Adana'dan İstanbul'a giderken herhalde 18 yaşlarında, Antep'te yoktu uçak o zaman. Gaziantep'e uçak haftada bir gelirdi ama binmezdik. Ve hep hayal ederdim. Bakın şimdi 16 yeni dünya daha bulundu. Hayaliniz olmazsa muvaffakiyet de olmuyor. Hayal kuracaksınız, o hayale doğru yürüyeceksiniz.

Gaziantep'te bir gözlem evi var; gidiyor musunuz, bakıyor

musunuz uzaya hiç teleskopla?

Güzel bir şey o, ben bir sefer gördüm ama bakmıyorum. Dediğim gibi zamanımız da yok. Bize dernekler gelir, öteki gelir, beriki gelir, benim odam hiç boş kalmaz. Üniversite var, hastane var, şimdi bir de vakıf var.

Kendinizi başarmış hissediyor musunuz?

İş insanın aynası. Başarıp başaramadığımızı millet takdir etsin.

Torunlarınız için ne söylemek istersiniz?

Torunlarım için hep söylediğim şey şu, "Babanızın parasına güvenmeyin." Ama dedenizin şerefi için uğraşın, itibarını zedeleyecek bir şey yapmayın.

Hiç düşünüyor musunuz, mesela bundan yüz yıl sonra SANKO diye bir şey hâlâ devam ediyor olacak mı? 2117 yılında...

Zaten yüz yılı geçtik. Ben SANKO'nun kalacağını düşünüyorum. Bu şirketleri artık herkesin kurabilme imkânı yok.

Bir de Türkiye'de profesyonellik arttı. Çok iyi yönetenler var. Onları bulup çalıştırabilirsiniz, gözünüz arkada kalmaz. Ama işin garip tarafı ne biliyor musunuz? En yakınlarınız vuruyor sizi. Oğlum dediğiniz insan, mesela elemanı almışsın, adamı evermişsin, yardım etmişsin, inan en yakınından darbe yiyorsun. Çok güvenince kontrolü azaltıyorsun. Esas sıkıntı orada. Ben bunu çok geç öğrendim. Güvendiğin insanı kontrol etmiyorsun, her türlü yetkiyi veriyorsun. Yine güveneceksin ama kontrol edeceksin.

Şu anda 14 sektörde varsınız. Asla girmem, kes beni yine girmem dediğiniz bir sektör var mı?

Yat imalatçılığı!

Hahahahahaha... Batırdığınız rakamı öğrenemedim ama nihayet işi öğrendim galiba! Rakamı da araştırıp bulacağım.

Bulamazsın, bulamazsın.

Yatınız var mı peki?

Var. Denizi seviyorum ama herhalde senede toplam 15 günü geçmez denizde olduğum.

Uçağınız da var, dilediğiniz her yere gidebilirsiniz, her ülkeyi gezebilirsiniz.

Şimdi iki tane uçağım var çok şükür, Allah'ın keremine, 1989'da aldım ben ilk uçağı. Kimsede pek yoktu o zamanlar.

Uçağı aldım ve babamdan çok büyük fırça yedim. "Ulan, ellenme, dillenme diyorum sana, yaptığın işe bak." Yani gözükme, suyun altından git diyor, babam çok şatafatı sevmezdi. "Her zaman mütevazı ol, kazanırken de aynı parayı harca" derdi.

Son sorum, desem ki "Abdülkadir Bey zamanı geri sardık, ben sizi sıftr noktasına geri gönderiyorum. Bu bulunmuş yeni gezegenlerden birine gideceksiniz, genç bir adam olarak hayata yeniden başlayacaksınız. " Yanınıza hangi beş şeyi almak isterdiniz?

Bir, buğday tohumu alırdım yanıma. İki, pamuk tohumu alırdım. Üç, alet çantam. Dört, hanımım. Çünkü başarılı her erkeğin arkasında hanımı vardır. Benim "imaj maker"ım bile hanımımdır. Ben hayatta hiçbir şey almadım, hep gider hanımım seçer alır.

Peki, beş?

Neslin devamı için bir çift daha alırdım, bir kadın bir erkek. Kardeş kardeşle evlenemeyeceğine göre...

Mustafa Denizli: "Yaşamak cesurların hakkıdır..."

Önce Çeşme'ye gideceğim. Doğduğunuz yere, çocukluğunuzun ilk yıllarına, Çeşmeli yıllarınıza. Nasıl bir yer orası, nasıl bir ev, nasıl bir anne baba?

Her çocuk annesinden, babasından, ailesinden nasıl bahsederse -belki biraz klasik olacak ama- ben de öyle bahsedeyim. Babam, Girit'ten gelme bir ailenin oğlu. Annem Selanik'ten göçme, yani suyun iki tarafından. Çeşme'de buluşmuşlar, çocuk yaşlarında. Ondan sonra evlilik ve üç çocuk... Ailenin en küçüğü benim. Beş kişilik bir aileyiz. Şu anda sadece iki kişi hayatta, ablam ve ben. Bu vesile ile onlara da bir daha rahmet ve minnet duygularımı ifade edeyim.

Babam kahve işletirdi. Çok erken saatlerde kalkardı. Okula başladığımızda babamla birlikte uyanırdık. O kahveye gider, biz de kahvaltı yapardık. Tarhana çorbası ve ev ürünlerinden oluşan bir kahvaltı... Dışarıdan sadece ekmek alırdık, geri kalanları herkes kendisi üretirdi. Tütün işimiz vardı, yazın tütün yapardık. Bu tütündür belki benim hayatımı değiştiren.

Çünkü?

Çünkü tütün, hayatta en çok emek isteyen ürünlerden biridir.

Mahveder sizi. Şubat ayında başlar, eylüle kadar devam eder. Eylülün sonunda harcadıklarınızı geri alırsanız mutlusunuz. Sadece geçiminizi sağlar. Sabahın köründe kalkarsın, güneşin altında çalışırsın, akşamüstü bir kez daha, ondan sonra dizmesi, kurutması, balyalaması... "Ben bu işi yapamayacağım" dedim.

Kaç yaşındasınız o zaman?

Beş veya altı yaşındayım. "Başka ne yapabilirim?" diye düşünüyorum. İlkokul çağlarında yazın çalışarak, kışın okuyarak...

Bu çalışma eve maddi kazanç da sağlıyor. Yani atıyorum haftada 2 buçuk lira kazanıyorum, ayda 10 lira ediyor, bir lirasını bile kendim almıyorum. Bana kalan sadece futbol oynama zamanı. Bu çalışmanın arasında futbol oynayabiliyorum. Tütüne gitsem öyle bir vaktim olmayacak. Dolayısıyla ondan sonra işi daha da büyüttüm. Kendi işimi

kurdum.

İnanmıyorum.

Evet. Fıstık satmaya başladım.

Kaç yaşındasınız o sırada? Kime satıyorsunuz fıstığı?

8-9 yaşlarında... Halka, kime satacağım!

Bütün mesele tütüne gitmemek üzerine kurulu!

Aynen! Fıstığı alıyoruz, kendimiz yapıyoruz, pişiriyoruz. Ondan sonra satıyoruz. Oradan işte atıyorum, beş lira kazanıyorsak onun bir lirasını masa topuna veriyoruz. Langırt yani...

Ya 8-9 yağındaki bir çocuktan başka şeyler beklersin! (Gülüşmeler)

Sonra kışın balıkçılığa sardım. Kıyı balıkçılığına... Onu ticari olarak yapmadım, eve katkım olsun diye yaptım...

Sabah okula gitmeden balığa gidiyorum, yakaladığım balıkları geçerken eve bırakıyorum. Öğlen dönüşte yiyoruz.

Kimse demedi mi, "Mustefa oğlum, yapma etme, git derslerini çalış. "

E, kötü bir şey yapmıyorum ki! Teşvik edilmesi gereken bir şey yapıyorum. Harika da balıklar yakalıyorum. Şimdi bazıları soruyor, "Böyle çok sinirli olman gereken yerlerde daha sakin görünüyorsun, nasıl başarıyorsun bunu?"

Hemen kaseti geriye sarıyorum, o balıkçılık yıllarına gidiyorum. Kıyıda, misina balıkçılığı yapardık, yani boğazdaki balıkçılar gibi kamış balıkçılığı değil. Misinayı 80-90 metre ileriye atarsın, saatlerce beklersin.

Günümüzde insanların zevk aldığı hobileri var. Fakat benim için sıralamanın en başında ne olursa olsun balıkçılık yer alır. Şampiyonluk getiren bir topun çizgiyi geçmesi, kupalar, hayattaki bütün bu zevklerin hepsi o balığın misinadan gelişinden sonra gelir.

Gerçekten mi?

Vallahi. O kadar keyifli bir şeydir. Bu güzel tarafı tabii. Bir de zevksiz tarafı var. Güneş doğmadan misinayı atarsın, güneş batıncaya kadar

“tık” demez. Sen 12-13 saat orada sabırla beklersin, bazen gideyim o misinayı alayım, yerden yere vurayım, kırayım, parçalayayım dersin. Misinanın başına gidersin, vazgeçersin. Aşağı yukarı dört yıl boyunca bu sabrı orada öğrendim.

Ama öğrenmek istemişsiniz, vazgeçmemişsiniz...

İstedim.

İnsan diyebilir ki “Aman bununla mı uğraşacağm, bunumu bekleyeceğim. ” Yani sizi orada mutlu eden neydi, onu anlamaya çalışıyorum.

Umut.

Umut...

Bekliyorsun, olacak diye bekliyorsun.

Hayat, umutların beklentileriyle geçiyor. Kafanda kurduğun, kurguladığın... Çizdiğin bir yol haritan var; bu yolda karşılaştığın, beklemediğin zorluklar oluyor, istemediğin sonuçlar ortaya çıkıyor. Örneğin “Bugün beş tane balık yakalarım” dediğin gün, sıfır balıkla döndüğün zaman o umutsuzluğu ertesi güne umut olarak taşıyorsun. Bunu burada telafi ederim diye.

Bu herhalde hem futbolculuğunuza hem de teknik direktörlüğünüze müthiş katkılar sağlamıştır diye düşünüyorum.

Sağladı, çok sağladı. Sonra İzmir yıllarım başladı. Ortaokulu bitirdikten sonra...

Yatılı mı gittiniz liseye?

Hayır, yatılı gidecek kadar zengin değildik. Orada da kendi paramı kendim kazanmam gerekiyordu. Çeşme sokaklarında oynadığım futbolun bana dönüşü öyle başladı.

Bütün bu anlattığınız balıkçılık, küçük esnaflık, tütün işçiliği arasında futbol hep devam ediyor. Nerede oynuyorsunuz, kiminle oynuyorsunuz, kime bakıyorsunuz, kime özeniyorsunuz?

Benim gibi “Mustafalarla” oynuyorum. 10 tane Mustafa buluyoruz Çeşme’nin her mahallesinde, kuruyoruz takımı, oynuyoruz... Kime özeniyordum? Çocukluk yıllarımda ben Beşiktaşlıydım. Terzi Emin Amca’nın eşsiz Beşiktaş hikâyeleriyle büyüdük mahallede hepimiz.

Metin Oktay'a özeniyordum. Beşiktaşlıydım ama Metin Oktay aşığıydım. Gazetelerden onun fotoğraflarını kesiyordum, sonra kimse görmesin diye -biraz da utangaçtım- Çeşme Kalesi'nin içine gidiyordum.

Çeşme Kalesi'nin surlarında, yüksek duvarlarının arasında topu bir o duvara bir bu duvara atıyorum, vole yapıyorum, kafa vuruyorum, yapmış mıyım hareketi yapamamış mıyım diye de fotoğrafa bakıyorum.

Kendi kendinize...

Kendi kendime. Sonra bu yaptıklarımı çocuklarla mahalle arasında oynarken de hayata geçirmeye çalışıyordum.

Peki o arada size "Mustafa sen iyi onuyorsun" diyen bir abi veya...

Yok, bir abi onu söylemedi, çok abi söyledi! Ama o çok söyleyen abilerin benim hayatımı değiştirecek pozisyonları yoktu. Ta ki oynarken sokağın başında bir cipin durduğunu hissettiğim ana kadar...

Çeşme'de bir cip durdu, maç yaparken bizi seyrediyor... Bir yarım saat falan seyretti. Sonra içerideki beyefendi beni yanına çağırdı.

"Senin adın ne, kaç yaşındasın?"

"14 yaşındayım" dedim.

"Altay'a gelmek ister misin?" diye sordu. Ben tabii şok vaziyette...

Bana kartını verdi. Kartın üzerinde Prof. Dr. Orhan Cura yazıyordu. Ege Üniversitesi Kulak Burun Boğaz Klinik Başkanı.

Tam Türk filmi hikâyesi...

"Bu kartla" dedi, "Altay kulübüne geleceksin, sezon açılışına." Aylar sonra gittim. Sezon açılışı vardı, aşağı yukarı 40 civarında futbolcu katılırdı. Açılışın fotoğrafı gazetelerde yayınlanınca, o fotoğrafın tamamı Çeşme'deki dükkânlara asıldı. O 40 kişiden biri bendim.

Ne heyecan!

Sonra Namık Kemal Lisesi'ne başladım, edebiyat okudum ben.

Babanız bir şey diyor mu? "Mustafa, sen Altay'a mı gidiyorsun?" veya "Evladım oku" diyor mu, ne diyor?

“Babacığım, okuyacağım ama bu parayı da Altay verecek. Yani ben orada yiyeceğim, içeceğim, yatacağım, antrenman yapacağım, okuluma da gideceğim...”

Anlaşma bu. Ev bütçesinden benim için harcanacak herhangi bir para yok. 50 lira da maaş alıyorum.

Yine de evden ilk ayrılış...

Evet, ilk. İzmir’e bir gidişim var, sanki ben İzmir’e değil de Güney Amerika’ya falan öyle uzak bir yere gidiyorum. Gurbete çıkıyorum sanırsın, annem ağlıyor, evden ayrılıyoruz, 15 yaşındayım. Otobüse bindim, arkadaşlarım beni uğurladı. İzmir-Çeşme arası 5 buçuk saatti o zaman.

Peki, Altay’da size bir oda verdiler, sonra...

Verdiler. Genç takımda oynuyoruz. Ben otobüste giderken şöyle kafamı cama dayadım, hayaller kurdum. Dedim ki kendi kendime, “Altay’da genç takıma gidiyorum ama esasında A takımda rahatlıkla oynarım.”

8-10 ay geçti. Genç takımda da bazen oynuyorum, bazen oynamıyorum. Yıl sonu geldi, sezon kapandı. Beni çağırdılar kulübe, “Biz seninle devam etmeyeceğiz, senden bizim düşündüğümüz manada bir futbolcu olmayacak” dediler.

Eyvah!

Hani bir şarkı vardır “Hayallerimi yıktın” diye. O sırada ayaklarım mı beni taşıyor ben mi ayaklarımı taşıyorum fark edemedim, Çeşme’ye nasıl döneceğim?

Hayaller bitti, burs bitti, okul bitti. Dünya başınıza yıkıldı.

Ne dünyası, uzaydakiler bile yıkıldı! Mars, Venüs, Jüpiter, hepsi başıma yıkıldı.

Ağlayamaz da insan o anda.

Ben ağladım. Odadan çıktım, arkamı döndüm, ağladım. Aynı otobüse bindim, yine cam kenarına oturdum, Çeşme’ye döndüm. Döndüm ama eve gitmek istemiyorum. Anneme babama dedim ki “Ben Ilıca’da dayımın yanında kalayım.”

Ne dediler, “Üzülme oğlum" mu dediler?

“Üzülme” dediler, ne diyecekler! Dayıma gittim, “Dayı durum böyle böyle, ben senin yanında kalacağım, beni her sabah saat altıda kaldırır mısın?” dedim. “Kaldırırım oğlum da niye?” diye sordu. “Ben çalışacağım, plaja gideceğim, kumda koşacağım, kuvvetleneceğim” dedim. Arkadaşlarım diskoya giderken, ben yatağa giriyordum.

Her sabah altıda kalktım, iki ay böyle çalıştım. Çeşme’ye 20 kilometre mesafede ormanlık bir bölge vardır, Zeytinler diye geçerdi ismi, şimdi Uzun Kuyu diyorlar. Oraya gidip ormanda koşuyordum, her geçen gün kendimi daha iyi, daha güçlü hissediyordum.

Ne var kafanızda, böyle Türk filmlerindeki gibi gireceğim kapıdan ve diyecekler ki “Ya Mustafa biz pişman olduk” falan, öyle bir şey mi,yoksa hırs mı, üzüntü mü?

Vallahi benimki herhalde o Türk filmlerindeki senaryoları da geçti. Bak anlatayım...

İzmir Genç Karma seçmeleri var, aynı yıl. Mayısta ben ayrıldım, ağustos ayında seçmeler var. Bu seçmelere katıldım. İzmir Genç Karmasıyla Türkiye Şampiyonası’na gittim. Aşağı yukarı takımın gollerinin dörtte üçünü ben attım, inanılmaz bir grafik gösterdim.

60 kişilik Türk Genç Milli Takımı aday kadrosuna seçildim. Bu 60 kişi, 20’ye inecek. Ankara’da topladılar bizi, orada bir seçme daha yaptılar, ben ilk 20’ye girdim. Yaklaşık 25 gün sonra milli maç vardı, bu sefer ilk 11’e de girdim.

İnanmıyorum...

Bu, üç buçuk ay içinde olan değişim.

Mucize gibi! Ne hissediyorsunuz bütün bu gelişmeler sırasında, ne düşünüyorsunuz?

Otobüse binip İzmir’e giderken kurduğum hayallerin gerçekleşmesi yolundaki bir adım olarak görüyorum. O hayalin en üst noktası, yapılabileceklerin en iyisini yapmak.

Genç Milli Takım’da oynadıktan sonra, iyi de oynuyorum, İzmir’e gitti bu haber. Bir hafta sonra “Senden bir şey olmaz diyenler” Çeşme’ye geldi...

“Ya biz bir yanlışlık yaptık, hata yaptık, kim verdiyse bu kararı, yanlış karar, sen döneceksin” dediler. Ve ben Altay’a döndüm.

Niye döndünüz? Dönmeyip kendinize başka bir takım bakabilirdiniz?

Lisansım Altay'da ama o çok önemli değil. Ben oraya oynamaya gittim, başka yerde oynamak beni çok mutlu etmezdi. O "Senden bir şey olmaz" denilen yerde oynamak benim için mühimdi.

1914'te kuruldu Altay. İsmini de Fahrettin Altay Paşa'dan alır. O dönüşten sonra bu 113 yıllık tarihinde Altay formasını en fazla giyen futbolcu oldum.

Vay be...

En yüksek derecede, uzun süreli olarak kaptanlık yapan futbolcuydum ve özdeşleştik Altay'la. Bizim tezahüratımız "Büyük Altay"dır. Bu yıllarca hem "Büyük Altay" hem de "Büyük Mustafa" diye devam etti.

Sonrası, İstanbul.

İstanbul'a gelmeden önce Altay süreci ile ilgili birkaç soru sormak istiyorum. "Kardeşim senden bir şey olmaz, biz seni göndermeye karar verdik" dedikleri an, duygunuz üzüntü mü, kızgınlık mı, utanç mı, engellenmiştik hissi mi, haksızlığa karşı öfke mi, ne yaşıyor insan orada?

Sadece iki şey: Üzüntü ve utanç. Kendinden şüphe etme...

İnsanlar bazı gerçekleri kabullenmekte zorlanırlar. Ben potansiyelimin ne olduğunu biliyorum ama onu ortaya koyamadığımı da biliyorum. Mümkün mertebe objektif olmaya çalıştım. Ama dönüşü yoktu o yolun, yani ben Çeşme'den çıktıktan sonra geri dönmeyi asla düşünmedim...

Vazgeçmek yok.

Yok mu? Bir inat uğruna mı bu vazgeçmeyiş yoksa bir inanç uğruna mı, bir başarı uğruna mı, sevdiğiniz bir şey uğruna mı, yani siz niye vazgeçmezsiniz?

O tek tek söylediğin kelimelerin hepsi var içinde, inat var, inanç var, başarı var, hedef var.

Sevmek var, delicesine... Delicesine çünkü futbol öyle normal sevgilerle yapılabilecek bir şey değil.

Zor mu?

Hem bedenen hem ruhen zor.

Ben o tarihte büyük bir patlama gerçekleştirdim. Sadece spor kamuoyunda da değil üstelik... 16 yaşında yollandığım kulübün 17 yaşında bir anda en golcü futbolcusu oldum. Bir yıl içerisinde oldu bu değişim.

Bunu çok fazla anlatmam ama belki gençler de okur, kulaklarına küpe olsun.

Hayatta insanın zor kabullenebildiği, hazmedebildiği, taşıyabildiği iki tane çok önemli unsur var; biri şöhret, biri para. Bu meslek sana ikisini de sağlıyor.

Çok da hızlı sağlıyor üstelik.

Aşırı hızlı sağlıyor. Dengeleri bozarak ve hazır olmadığın zamanlarda sağlıyor.

İzmir'de, benim bütün gençliğimin geçtiği Alsancak'ta Kıbrıs Şehitler Caddesi diye çok ünlü bir cadde vardır. Türk spor, sanat, siyaset hayatından birçok önemli kişinin yaşadığı, gençlik yıllarını geçirdiği caddedir orası.

Ben o caddeyi yürüyerek 3-5 dakikada geçerdim. Bir yıl sonra bu caddeyi 2-2.5 saatte geçmeye başladım. Orada bir alabora oldum, dengem bozuldu.

Nasıl yaşıyor insan onu, yani ne diyorsunuz? Oldum, ben falan mı?

Ahmakça yaşıyor. Biz de öyle yaşadık. Aylar sonra yine 3-5 dakikada geçmeye başladım o caddeyi.

O zaman ne oluyor peki?

O zaman ne oluyor... İşte o anda karar veriyorsun.

Bu caddeyi böyle mi yoksa diğer türlü mü geçmek istiyorsun, onu düşünüyorsun. Bu senin geçeceğin tek cadde değil. Daha Türkiye'de saatlerce yürüyüp geçeceğin onlarca cadde var. O caddelere de çık.

Nasıl oIdu peki iki buçuk saatte geçerken yine 3 dakikaya indiniz?

Uykundan ve gıda rejiminden vazgeçersen, çalışmalarda konsantrasyonun eksilirse, kendini fasulye gibi nimetten sayarsan, o 3 dakikaya geri dönersin. Biz de döndük. Hayattaki en büyük

kazanımlarımdan biridir o caddede yaşadıklarım.

İnanılmaz ders var orada.

Ne diyor o ders?

“Oğlum kendine gel, salak, senin gibi yüzlerce genç var. Onlar da bu caddeleri 3 dakikada, 3 saatte geçtiler ama sonunda başladıkları yere geri döndüler. Sen de öyle geçmek istiyorsan devam et.” Sonra toparladım.

Aklın varsa o dersi alırsın. Bazısı da dersi hiç almadan sınıfta kalıyor…

O dersi almak istiyor musun, istemiyor musun? Bir gün beyin pazarı kurulmuş. Hayatta olmayanların beyinleri satışa çıkmış. Einstein, Hitler, Mussolini, mahallenin muhtarı, ne bileyim restorancı, bütün beyinler sıra sıra…

Sormuşlar bu beyinlerin sahiplerinin hepsine, başkasının beynini alana rastlanmamış! Herkes gitmiş yine kendi beynini seçmiş.

Çünkü para denilen şey var ya, hayatta her şeyin sahibi yapabiliyor seni. En güzel evlerde, yalılarda, en pahalı uçaklarda, yatlarda gezebiliyorsun. Bunların hepsini o parayla yapıyorsun.

Ama bu yaşanmışlığı alamıyorsun, o para yetmiyor yaşanmışlıklara. Şimdi geriye dönüp baktığım zaman, anlattığım hadise olalı yaklaşık 50 yıl oluyor. Ufacık bir çocuktum. Bu yıllar hep mesleğimle ilgili testlerle geçti.

Nasıl testler?

Çevre mesela… İyisi, kötüsü, yanlış yola giren, iyi yola giden, bunların hangilerinden bir çevre oluşturacaksın, nasıl bir arkadaş grubu edineceksin?

Ben burada çok dikkatli olmaya çalıştım. Belki en doğrusunu, en iyisini yapamadım ama çok dikkatli davranmaya uğraştım.

Bütün bunların yanında, bizi diğer canlılardan ayıran faktör düşünebilmemiz. “Ne yaparsam, ne olur? Benim yaptıklarımla mutlu, mutsuz olacaklar kimler?” Bunları düşündüğün zaman sorumluluk denilen hadiseyi biraz daha fazla taşımaya başlıyorsun.

Neye güveniyordunuz bütün bu süreçlerde? Sabrınıza mı,

çalışkanlığınıza, aklınıza mı, bedeninize mi? Yani size ne güç veriyordu?

İki güçlü faktör vardı; biri beynine güvenmek, biri fizik gücüne. Şimdi geriye dönüp baktığım zaman, Türkiye'de üç büyük kulüpte ve milli takımda milyonlarca insanı temsil etmişim.

Ben başarısız olduğum zaman bunun parayla ölçülebilir bir değeri olmuyor.

Milli takımda mesela, sizden bir başarı bekleniyor. Başarılı olduğun zaman Türkiye'deki yaşam değişiyor. İnsanların birbirine bakışı, güne başlamaları bile farklılaşıyor.

Bunun parayla ölçülebilir bir tarafı yok. Ardahan'da, Edirne'de, Samsun'daki insanların senle ilgili mutsuzlukları ve mutlulukları ortaya çıkıyor.

Bir tarafıyla korkunç bir şey aslında. Meşhur bir laf vardır hani Fatih Terim Hoca'nın söylediği "Resultante Importante".

Bu, ülkelerde hakikaten "importante!" Yolculuğun kendisi kazanma üzerine kurulmuş. Kazanma üzerine kurulduğu zaman, beklentiler de hedefler de çok farklı oluyor. Türkiye bunu kötü yaşayan ülkelerden biri, aniden her şey allak bullak oluyor.

Ben mesela, 15 defa kahraman olduysam en az 10 kere de hain olmuşumdur! Böyle bir şey olabilir mi? İkisini de bir hafta içinde yaşayabiliyorsun. Yani iki "resultante" ile hem hain hem kahraman olabiliyorsun. Dolayısıyla Fatih'in söylediği doğru.

Bunun Türk toplumuna bir katkısı var mı peki?

Hiçbir spora katkısı olmaz. Şu anda Avrupa'da iki futbol ülkesi vardır, hatta iki buçuk diyelim. İngiltere bir, Almanya iki, buçuk da İspanya. Diğerleri bunu yaşamıyor. Şimdi İngiltere'de hangi ligde oynarsan oyna, o tribündeki destekçi sayısı değişmiyor.

Çünkü hadise şu: Oradaki insan kendini yarıştırıyor, takımını yarıştırmıyor. Kendi kazanıyor veya kaybediyor. Bakış açısı bu.

Taraftar olduğun takımın sadece sevincini yaşayamazsın, yok öyle şey. Ona taraftar denmez. Benle üzüntümü paylaşmıyorsan taraftar değilsin.

Sen hayatı kazanma-kaybetme üzerine endekslersen, ondan zevk

almazsın. Bu neticede bir spor. Evet, herkes kazanmak ister, ben istemiyor muyum? Kaybettiğim zaman salya sümük saatlerce ağladığımı biliyorum.

Yapmayın ya...

Evet. Saatlerce. Başarıda bir hırsın olacak, seni başarıya taşıyacak ama onu aşmaya başladın mı hem sana hem de çevrene zarar verir.

Şu Altây'daki yıllarınıza kaldığımız yerden devam edelim. Hem şöhret hem para...

Altay'da ilk kazandığım para 3 bin liraydı. Altı tane beş yüzlük.

Ne yaptınız onu?

Ne yaptım... Bu parayı hemen babama götürdüm. (Gözyaşlarıyla anlatıyor.)

Cebimde başka para yoktu, o banknotları bozdurmak istemedim. Borç aldım otobüse binmek için. Kendi elimde ilk defa görüyorum o paraları. Bir elim cebimde gidiyorum zaten. Ne olur ne olmaz.

Gittim Çeşme'ye, "Baba ben para kazandım" dedim. "Öyle mi oğlum" dedi... (ikimiz de ağlıyoruz.)

İnanmıyorum ya... Nur içinde yatsın babanız.

Nur içinde yatsın.

Çocukluk kahramanınız o mu?

Babam, evet.

Neydi rahmetli babanızın adı?

Mehmet Ali. Babam Çeşme'de sokakta yürürken bütün hanımlarla selamlaşırdı. "Günaydın efendim, nasılsınız?" derdi, çok şekerdi.

Sizin kadar yakışıklı mıydı?

Babam mı? Saçları varken çok yakışıklıydı. Ama ben babamı hiç saçlı görmedim! Askerden sonra saçları dökülmüş. Biliyor musun babam beni hiç dövmedi, çok kızdığı halde. Bir defa popoma vurdu. Tokat atacaktı, kıyamadı, baktı bana zarar verecek, popoma iki şaplak attı.

Müthiş saygı duyardım babama karşı.

Şimdi bir şey söyleyeceğim, ben hayatta annemle babama karşı hiç "Hayır" kelimesini kullanmadım. Yüzde yüz haklı olduğum bir konu dahi olsa, asla demedim, onun çok büyük huzurunu taşırım.

Anneniz de hayatınızda özel biri demek ki...

Çok.

Siz Altay'dayken, bir futbolcu gelmiş ziyarete...

Benim ilk yılımdı. Bizden daha evvelki jenerasyonda Altay'da oynamış, spor camiasında çok bilinen bir isim. Bizi ziyarete geldi kampa, kendisiyle ilgili topladığı yazıları, resimleri gösteriyor, albüm yapmış. Açıyor işte bu 1950 yılı, bu 1955 yılı, bu 1960 yılı, bu 1965 yılı... Biz de oturduk yanına, dinliyoruz.

Sonra bu abimiz topladı albümleri, ayrıldı kamptan. O gidince bütün takım, "Yalnız sen mi oynadın, biz de oynadık, bir de gelmiş gösteriyor, şudur budur" diye başladı söylenmeye.

Kamptan sonra doğru eve gittim. Dördüncü albüme başlamıştım ben de... Her gün gazetelerden kırpıp yedi-sekiz sayfa dolduruyordum. Balkona kova koydum. Albümleri aldım. Bir bir nasıl yapıştırdıysam o yazıları, fotoğrafları... Sayfa sayfa yırttım, üzerine biraz kolonya döktüm, yaktım hepsini...

Oradaki ders ne? Ne dediniz yani kendi kendinize?

"Bir gün, bir ortamda, başkasına kendinden bahsetmek istersen herhangi bir fotoğrafa, bir yazıya, bir görüntüye ihtiyacın olmasın, ismini söyledikleri zaman insanların okumasına, bakmasına gerek kalmadan senin neler yaptığını herkes bilsin." Bunu düşündüm.

Kupalarınızı da atmışsınız. Bugün baktım evinizde hiç kendi fotoğrafınız yok...

Var.

Nerede var?

Pasaportta!

Futbolcu arkadaşınız var mı?

Futbolcu arkadaşlar, futbolculuk zamanında vardı. Antrenörlüğe

başladıktan sonra futbol dünyasından çok fazla arkadaşım olmadı.

Sizin "yakın arkadaşım" diyebileceğiniz insanlar daha çok kimler?

Sanat dünyasından var, ekonomi dünyasından var, bankadan var, gazetecilerden var. Aynı okuldan mezun olduğum arkadaşlarım var.

İstanbul'a geldiğim zaman benim yakın arkadaş çevremin en genci benden 20 yaş büyüktü. Bunların bir kısmı holding patronu, bir kısmı genel yayın yönetmeni, bir kısmı havayolu şirketi sahibiydi, abilerim yani... Onlarla hayatı öğreniyorsun.

İstanbul'a gelişiniz nasıl?

Çeşme'den otobüse nasıl bindiysek, İzmir'den de uçağa öyle bindik. Orada da yine yanlarına çağırıp "Senden bir şey olmaz" diyebilirler.

Aklınızdan geçti mi gelirken?

Geçmez mi!

Şimdi bak, o dönmeme arzusu var ya, o kabullenmeme, başarmadan bitirmeme, bu benim yaşam sloganım olmuştur. Belki hayatımda ilk defa anlatıyorum bunu, kimse bilmiyor, bir tek benimle yaşayan insanlar biliyor. Ben İzmir'de çok seviliyordum, bir ihtiyacım olduğunda herkes yardımıma koşuyordu. İstanbul'da ilk oturduğum evde asansör yoktu, üçüncü katta yaşıyordum. Sık sık sular kesilirdi. Kapıcı dairesine, aşağıya inerdim. O da zeminin altındaydı. Beş kat çıkıp evime su taşıyordum ben.

Galatasaray'da oynuyorsunuz o ara..

Galatasaray'da oynarken... İzmir'de böyle bir şeyle karşılaşsam, itfaiye evin iki tarafını falan sarardı, bütün Alsancak'taki insanlar yardıma koşardı.

O kadar yalnız bir hayattı yani İstanbul...

E tabii, bunu yaşadım ben.

Ne dediniz o zaman? "Vay Mustafa çaren de sensin, çözümün de şensin, başı sonu bu yani..."

Tabii bu zorlukları yaşadık ama dönmek asla aklımdan geçmedi.

Biraz evvel anlattım ya Çeşme'de, duran cipten çıkan adamı...

Galatasaray'da da benim hayatımı değiştiren bir Profesör doktordu: Ali Uras.

Nasıl?

Ben Galatasaray'a futbolcu olarak geldiğimde de, antrenörlüğe başladığım dönemde de başkan rahmetli Ali Uras'tı. İstanbul'a gelmemde çok katkısı olmuştur. Fatih'in de çok payı vardır bu gelişte. Bütün bu insanların olduğu yerde yeni bir hayata başladım. Yani kovayla su taşıdığım yerde, antrenörlüğe de başlama fırsatı **elde ettim.**

Bir futbolcunun başarısında gayreti kadar teknik direktörün, takım arkadaşlarının, oynadığı kulübün başkanının ve hatta taraftarın katkısı veya etkisi var mıdır?

Şimdi bak Özlem, sana bir şey söyleyeyim, benim hayattaki en yakın arkadaşım, Galatasaray'la çeyrek finalde Avrupa kupası maçı oynarken rahmetli oldu.

En yakın arkadaşım.

Galatasaray'da antrenörlüğe başladığım zaman bana Çeşme'den telefon açardı. Sesimi biraz böyle boğuk falan hissetti mi, akşam karşımda görürdüm.

Bir gün biz sohbet ediyoruz. Laf nereden nereye geldi... Ben dedim ki ona, "Yaşamak sevenlerin hakkıdır halaoğlu." "Hadi ya" dedi, "Sen manyak mısın, yaşamak cesurların hakkıdır. Senin mesleğin de cesaret isteyen bir meslek." Yaşar benden bir yaş küçüktü. Zekâ olarak önümde miydi, onu bilmiyorum ama müthiş anlaştığım bir insandı, en yakın dostumdu.

Yaşamak cesurların hakkı... Taşı taşıyabildiğin kadar, cesaretin sınırı yoktur, yeter ki aptal cesareti olmasın.

Nereden bileceğiz o öyle mi değil mi? Düşündüklerini ağzınla ifade edemiyorsan cesur değilsin. Ben bütün düşündüklerimi ifade ettim ve Türkiye gibi bir toplumda tepki gördü.

Niye tepki gördü? Çünkü benim gibi düşünenler, "Ya başaramazsam diye..." düşündüklerini söyleme cesaretini gösteremedi. Hayatta risk almayanların başarıyı yakalama şansı sıfırdır.

Ne dediniz mesela, bir örnek verir misiniz?

Bir gün beni Ankara Vakkorama'da Gençlik Günleri'ne davet ettiler. O tarihte Galatasaray, Şampiyonlar Ligi'nde oynuyordu.

Ön tarafta mermerin üzerinde oturan bir genç kız vardı, kim olduğunu bilmiyorum. "Hocam bu sene Avrupa'da Galatasaray ne yapar?" dedi. Ben de hiç ara vermeden "Final oynar" dedim.

Final oynar dediğim anda salonda sivrisinek uçsa helikopter geçti zannedersin, öyle bir sessizlik oldu. Çünkü insanların kafasında final kavramı oluşmamış daha Türkiye'de. Oluşmamış. Gidemiyor. Kendini oraya getirecek bir şey bulamıyorsun, yolu bulamıyorsun, düşünsen bile söyleyemiyorsun.

Yapamam duygusu yine...

Bunu söylediğim zaman bazı medya mensupları "Bu kafayı yemiş" işareti yaptılar. Ertesi gün bütün sözlerin, bütün cümlelerin sonunda ünlem vardı.

Bu söylediğimin gerçekleşmesi için dokuz maç oynamamız gerekiyordu, biz sekiz maç oynayabildik. Ve medya "Yalancı Denizli" diye manşet attı. Final oynarız demişim, yarı final oynamışız.

Şimdi böyle bir ülkede bazı şeyleri değiştirmenin bir bedeli vardır, ben bu bedeli çok ödedim. Yaşamak istediğim için yaşadım, yaşatmak istediğim için yaşadım.

Bizde "Biz yapamayız" psikozu var. Niye yapamayacağız?

Ya bizden evvel yapan var mı? Var. Onlar nasıl yapıyor? Biz de yaparız. Türkiye yıllarca maçlara çıkmadan kaybetti. Maçlar, daha oynamadan kazanılır, sahada kazanılmaz. Maç, maçtan önce kazanılır. Bunu yerleştirmeye çalıştık. "Ne büyük ol asıl, ne küçük ol basıl." Böyle bir atasözü olur mu ya!

Sen o zaman büyük olmayı düşünür müsün? Büyük olmayı düşünürsen asılmayı da göze alacaksın.

Mesela benim mesleğe başlarken verdiğim örneklerden biridir. Bizim kutladığımız zaferlerin birçoğu savunma zaferidir. Futbolda savunma zaferi ile başarıya gidemezsin.

Sizin bir lafınız daha var, çok güzel, sormuşlar demişler ki "Hocam İzmir'in nesi farklı?"

Güneşi batıdan doğar dedik!

Peki, şimdi biraz da futbolcu olmakla teknik direktör olmak arasındaki farkı konuşalım. Koskoca bir takımı yönetiyorsunuz, bunun bir ucunda başkan denen bir insan var, yani yönetim. Bir ucunda takım denen bir gerçek var, oyuncularınız. Bir ucunda da taraftar var. Belki bir tarafında da medya var. Bunlar nasıl yönetilir? Başarı ve başarısızlıkta bunun ilişkisi nedir?

Bu saydığın birimler arasında başkan dedin, takım dedin, teknik adam dedin, taraftar dedin, medya dedin. Şimdi bunlarla senin aranda görünmeyen izafi bir çizgi vardır.

Bu görünmeyen çizginin bir esneklik payı vardır. Bu biraz içeriye biraz dışarıya esneyebilir. Bu esnemede o çizgiyi kopardığın anda söz konusu birimlerle ilişkin biter.

Konuşmak, iletişim kurmak önemli mi bir takım için?

Son derece. Şimdi medya ile muhatap olduğun zaman -ki ayrılmaz bir parçan- her gün berabersin. Çalıştığın takımın potansiyeline göre 10 milyon, 20 milyon, bazen 80 milyon insana mesaj veriyorsun.

Bu mesajlar hangi duyguları harekete geçirir, umutları mı, umutsuzlukları mı; insanları buraya nasıl taşıyabiliriz, nasıl yönlendirebiliriz? Tüm bunları bilmek lazım, o zaman bu insanlar üzerinden bir ayna etkisi yaratarak ben bunu takımıma da döndürebilirim.

Ben birçok mesajımı ve takıma direkt söylemediğim şeyleri medya üzerinden söylerim. İnsanların bazı hatalarını yüzüne söylediğin zaman reaksiyonu farklı olur, dolaylı olarak geldiği zaman daha yumuşak tepki verir. Benim için önemli olan mesajı alması, rencide olmadan alması.

Peki ya başkan? Hiç soyunma odasından çıkmayan başkan var Türkiye'de.

Soyunmak istiyordur! (Gülüşmeler)

Şimdi başkanların zaman zaman soyunma odasına gelmesinde fayda vardır. Hem sevinçte hem de hüzünde. Sadece sevinçte geldiği zaman inandırıcılığını kaybeder. Eğer iyi günde geliyorsan, kötü günde de oraya geleceksin, paylaşacaksın. Ben sadece iyi günde gelen başkanları sevmem.

İyi bir takım kurmak için çok para mı lazım?

Futbolu az bildiğin bu sorudan belli! (Kahkahalar)

Çok para gerekmesi saçma bir şey değil mi ama?

E, saçma bir şey ama öyle... Doğru zamanda, doğru yere, doğru paraları verdiğin zaman çok parayla çok iyi futbolcuları bir araya toplayabilirsin. Ama takım olmak önce paylaşmaktır, her şeyi paylaşmaktır. Takım içerisinde arkadaşlıklar vardır.

Takımdan birine sorarsın mesela, "Ya Hüseyin, bir kuyuya düşsen kimin ipiyle çıkmak istersin?" Hüseyin isim verdiği anda, orada takımdan bahsetmek mümkün değildir.

Gerçek bir takımda Hüseyin şöyle der: "Kim olduğu önemli değil, yeter ki ip takım arkadaşımın olsun."

Nereden öğrendiniz siz bütün bunları? Yaşayarak mı öğrendiniz, okuyarak mı? Öğrendiniz, bakarak mı öğrendiniz, sorarak mı öğrendiniz?

Bir tek şeyi söylemedin, "Düşünerek mi öğrendin?" Bunların hepsi bizim hayatımızdaki testler. O çok para verip birbirleriyle iletişimi olmayan insanları bir araya getirirsen, dünya örnekleriyle dolu, takım olamazsın.

Takım oyunu denilen hadise, güven üzerine kuruludur. Bak ben bunu da ilk kez söylüyorum. Bu hayatta yüzlerce insanla çalıştım. Dünya çapında futbolcularla, teknik adamlarla... Dünya çapında düzenlenen organizasyonların içinde ekiplerim oldu.

Hayatımda bir tek gün, "Acaba sırtımdan bıçak yer miyim?" diye düşünmedim. Çünkü onları ben kurdum. Onları ben kurduysam, onlara güvenmek mecburiyetindeyim .

Peki hakem iyi adam mı, kötü adam mı?

Hakemin iyi veya kötü adam olması önemli değil, hakemin düzgün ve dürüst adam olması önemli.

Şu andaki jenerasyon dürüsttür. Türkiye'nin en güvenilir kumrularından bir tanesi hakemlik kurumudur. Bütün hatalarına rağmen, her gün gazetelerde, televizyonlarda bu kadar konuşulmalarına rağmen, haksızlık edilen bir kurumdur.

Ben bu insanların kararlarıyla şampiyonluk kazandım, şampiyonluk kaybettim. Maç kazandım, maç kaybettim. Ama her iki durumda da

asla dürüstlüklerinden şüphe etmedim.

Dünyanın farklı coğrafyalarında çalıştınız. Batıda da çalıştınız doğuda da... Fenerbahçe'den ayrıldığınız süreçte başkanla yaptığınız konuşmayla İran'daki takımda yaptığınız konuşma veya Almanya'daki... Bunların arasında bir fark oluyor mu?

Bunlar kültürlere göre değişiyor. Reaksiyonlar, tepkiler, sevinçler, hüzünler çok farklı oluyor. Benim abuk sabuk çalışmalarım vardır. Bir şampiyonluktan sonra bir alt lige rahatlıkla gidebilirim. Kendimi test etmek isterim. O heyecanı orada yaşayabileceğime karar verdiysem giderim. Bunu defalarca yaptım. Mesela ben geçen sene bu zamanlar Galatasaray'ın başındaydım. Şimdi bir alt ligde Eskişehir'in başındayım.

Sürpriz.

Ya niye sürpriz olsun? Benim mutluluğumu, çalışma arzumu bulacağım yerlerin kesin adresleri yoktur.

Galiba sizdeki mesele bir yerden alıp bir yere getirme hedefi....

Evet, mesele bu kadar basit. Bazen sorarlar, "Hocam 24 saatinizi nasıl geçiriyorsunuz?" Bazı arkadaşlarımız var, "24 saatim futbolla geçiyor" der.

Ya geçmez...

24 saatin futbolla geçerse, dünyan futbol topu kadardır. Bunun sineması var, tiyatrosu var, okuması var, gezmesi var. 24 saatin futbolla geçerse, ot geldin ot gidiyorsun demektir. Bizim geçmiyor çok şükür.

Türkiye'de üç büyükler, Almanya, İran... Ne öğlendiniz bu tecrübelerden?

Şimdi ben üç sene yardımcı antrenörlüğümü, asistanlığımı bir Almanın yanında yaptım. Jupp Dervvall... Allah rahmet eylesin, mekânı cennet olsun. Bütün gün yanımda Almanca konuşunca, kulaktan dolma bazı şeyleri anlıyorsun. Almanya'ya bunu geliştirmek için gittim ve geliştirdim de...

İran'a gitmeden önce öyle bir düşüncem yoktu. Oraya gidişim hakikaten bir tesadüftür ama bu tesadüf iyi ki gerçekleşti. Burada üniversiteye giden İranlı öğrenciler var. Yolda beni gördükleri zaman kendimi Tahran sokaklarında hissediyorum.

Kendinizi mesleğiniz itibariyle başarılı mı hissediyorsunuz, başarısız mı? Teknik direktörlük hayatınızda, "Özlem, sana şöyle bir maç söyleyebilirim" diyeceğiniz bir hikâye var mı?

Türk futbol tarihinde öyle maçlar var ki atıyorum beş tane maç varsa, üç tanesi benle yaşanmış maçtır. İki tanesi 3-0'dan 4-3'e döndü, bir tanesi 3-0'dan 5-0'a geldi.

Avrupa Şampiyon Kulüpler Kupası'nda ilk maçta Neuchatel Xamax'a 3-0 kaybettik, Ali Sami Yen'de 5-0 kazandık. Yine Galatasaray'ın başındaydım. Fenerbahçe maçında ilk yarı sonunda 3-0 öndeydik. Maç bittiğinde skor 3-4'tü. Sene 2001, bu sefer Fenerbahçe'nin başındaydım, şampiyonluğa gidiyoruz, ilk yarı Gaziantepspor'a karşı 0-3 geriye düştük ama 4-3 kazandık. Böyle dönüşleri olan ve futbol kamuoyunda unutulması mümkün olmayan maçlar var benim yaşamımda.

Ne oluyor o sırada soyunma odasında, maç arasında?

Yangın çıkıyor!

Öfkelenmediğinizi tahmin edebiliyorum, yani en azından bağırıp çağırmıyorsunuz herhalde veya bağırıyor musunuz, ne oluyor?

10 yılda bir bağırırım. İyi giden maçlarda bağırırım. Yaşanmışlıkları bir daha yaşamayalım diye... Şimdi bir gün soyunma odasına girdik, ben Derwall'in yardımcısıyım. Hoca odaya girer girmez esmeye, gürlemeye başladı. Adam dünya devi.

Bir ara yanına gittim, sadece onun duyacağı şekilde, "Hocam lütfen" dedim. Çünkü başkasının duyup görebileceği tarzda bir şey söylemek zaten ayıp, doğru da değil. "Ne oldu?" dedi. Mağlup durumdaydık, kötü de oynadık, hakikaten çok kötü yani ben de bağırmak istiyorum. "Hocam bu futbolcularla devam edeceğiz. Çok sinirlisin" dedim.

Ben daha sakindim orada. Sonra geldi sarıldı bana, "Doğru söylüyorsun" dedi. Ben o günden bugüne, 10 yılda bir bağırırım...

Onun dışında odaya girince ben konuşmuyorsam kimse ağzını açamaz. Normale dönünceye kadar, üç dört dakika boyunca kimse konuşamaz. Hataları da olsa, sevapları da olsa, herkes bir normale dönsün, daha sağlıklı düşünmeye başlasın oyuncular, o zaman... Sonra ben eleştirimi yaparım, anlayabilecekleri, değerlendirebilecekleri bir şekilde...

Bugün dünyaya gelseniz yine futbol adamı mı olmak isterdiniz?

Bugün dünyaya gelsem, belki bir iki kupa daha isterdim.

Ama sonra onları alıp alıp atıyorsunuz!

Ya onlar değil, senin bahsettiğin takım kupaları.

E, tamam. Son olarak kızlarınızı soracağım…

Yaşam pınarları benim için, o kadar değerliler. Tabii onları dünyaya getirenler de… Birlikte olup olmamamızın hiçbir önemi yok. Hepsi saygıdeğer. Böyle varlıkları bana kazandırdıkları için…